

Key success factors for Direct-to-Consumer (D2C) Business Models in E-Commerce

Master Thesis

Submitted in Fulfillment of the Degree

Master of Arts in Business

University of Applied Sciences Vorarlberg

International Marketing and Sales

Submitted to

Dr. Tobias Aubele

Handed in by

Cedric Gunz, BA

01019591

Höchst, 23.06.2023

Abstract

Key success factors for Direct-to-Consumer (D2C) Business Models in E-Commerce

The implementation of direct-to-consumer (D2C) business models has become more important for companies trying to develop a competitive edge and improve consumer engagement in today's rapidly expanding e-commerce market. This master's thesis investigates the important success elements and problems of deploying D2C models in the e-commerce business. The research question focuses on identifying the factors that contribute to the successful transition to D2C models and the obstacles businesses encounter along the way. Through qualitative research using the Eisenhardt method and in-depth case studies with industry experts, this study provides valuable insights into key success factors for direct-to-consumer (D2C) business models in e-commerce.

The findings highlight that businesses that effectively implement D2C models utilize key success factors such as a clear value proposition, customer engagement and relationship building, seamless online experiences, targeted marketing and digital advertising, brand identity and storytelling, and flexibility and adaptability. However, they also face challenges related to operational adjustments, marketing and branding investments, competition, and market saturation. Based on these research outcomes, this thesis provides recommendations for businesses seeking to switch to or implement D2C models in e-commerce. These recommendations emphasize embracing a customer-centric mindset, developing digital capabilities, fostering strong leadership commitment, leveraging data and analytics, establishing direct customer relationships, optimizing operational processes, building brand trust and credibility, and allocating resources wisely.

This master's thesis provides a comprehensive analysis of the key success factors and challenges associated with the transition to or implementation of D2C business models in the e-commerce industry. It provides advice to help companies successfully transition to D2C models.

Keywords: Direct-to-Consumer (D2C), e-commerce, business models, key success factors, challenges, customer engagement, digital capabilities, brand identity

Kurzreferat

Erfolgsfaktoren für Direct-to-Consumer (D2C) Geschäftsmodelle im E-Commerce

Die Implementierung eines Direct-to-Consumer-Geschäftsmodells (D2C) wird für Unternehmen, die sich im schnell wachsenden E-Commerce-Markt einen Wettbewerbsvorteil verschaffen und die Kundenbindung verbessern möchten, immer wichtiger. Diese Masterarbeit untersucht die wichtigen Erfolgselemente und Probleme beim Einsatz von D2C-Modellen im E-Commerce-Geschäft. Die Forschungsfrage konzentriert sich auf die Identifizierung der Faktoren, die zum erfolgreichen Übergang zu D2C-Modellen beitragen, und der Hindernisse, auf die Unternehmen auf diesem Weg stoßen. Durch qualitative Forschung mit der Eisenhardt-Methode und vertiefende Fallstudien mit Branchenexperten liefert diese Studie wertvolle Einblicke in das Thema.

Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen, die D2C-Modelle effektiv umsetzen, wichtige Erfolgsfaktoren nutzen, wie z. B. ein klares Wertversprechen, Kundenbindung und Beziehungsaufbau, nahtlose Online-Erlebnisse, gezieltes Marketing und digitale Werbung, Markenidentität und Storytelling sowie Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Sie stehen jedoch auch vor Herausforderungen in Bezug auf betriebliche Anpassungen, Marketing- und Markeninvestitionen, Wettbewerb und Marktsättigung. Auf der Grundlage dieser Forschungsergebnisse werden Empfehlungen für Unternehmen gegeben, die D2C-Modelle im E-Commerce umstellen oder einführen wollen. Diese Empfehlungen beziehen sich auf eine kundenzentrierte Denkweise, die Entwicklung digitaler Fähigkeiten, die Förderung eines starken Engagements der Führungskräfte, die Nutzung von Daten und Analysen, den Aufbau direkter Kundenbeziehungen, die Optimierung betrieblicher Prozesse, den Aufbau von Markenvertrauen und Glaubwürdigkeit sowie die sinnvolle Zuteilung von Ressourcen.

Diese Masterarbeit bietet eine umfassende Analyse der wichtigsten Erfolgsfaktoren und Herausforderungen, die mit der Umstellung oder Implementierung von D2C-Geschäftsmodellen in der E-Commerce-Branche einherkommen. Sie enthält Ratschläge zur Effektiven Nutzung der Erfolgsfaktoren und hat den Anspruch, Unternehmen beim Übergang zu D2C-Modellen eine Hilfestellung zu leisten.

Schlüsselwörter: Direct-to-Consumer (D2C), E-Commerce, Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Herausforderungen, Kundenbindung, digitale Fähigkeiten, Markenidentität

Table of Contents

List of Figures	6
1 Introduction	7
1.1 Initial situation	7
1.2 Research question and objective	10
1.3 Structure of the work	11
2 Theoretical background	12
2.1 Direct-to-Consumer (D2C)	12
2.1.1 History and Evolution of D2C Commerce	13
2.1.2 Advantages of D2C Commerce	14
2.1.3 Disadvantages of D2C Commerce	17
2.1.4 Key Success Factors for D2C Commerce	23
2.1.4.1 Factors fostering success of D2C Commerce	23
2.1.4.2 Factors limiting success in D2C Commerce	31
2.1.5 Future Trends of D2C Commerce	33
2.2 Business Models in E-Commerce	36
2.2.1 Theoretical Frameworks for D2C Business Models	36
2.2.2 Future Trends in D2C Business Models	41
3 Methodology	43
3.1 Data collection	43
3.2 Data analysis	44
4 Case Studies / Findings	46
4.1 Case Study 1 / Company 1: Outdoor Equipment D2C Brand (Austria)	46
4.2 Case Study 2 / Company 2: Sustainable D2C Shoe Brand (Germany)	50
4.3 Case Study 3 / Company 3: Sustainable Designer Jewellery (Austria)	54
4.4 Case Study 4 / Company 4 - Hard Seltzer Producer (Switzerland)	58
4.5 Case Study 5 / Company 5: Giesswein – Switch to D2C (Austria)	62
5 Discussion and Conclusion	68
5.1 Summary of Key Findings	68
5.1.1 Key Success Factors	68

5.1.2 Challenges	70
5.2 Recommendations for Businesses	72
5.3 Reiteration of the Research Question and Purpose	74
5.4 Contribution of the Study	76
5.5 Limitations and Future Research Directions	77
References	78
Appendix	102
Appendix A (Questionnaire en)	103
Appendix B (Fragebogen de)	106
Appendix C (Transcript Company 1)	109
Appendix D (Transcript Company 2)	120
Appendix E (Transcript Company 3)	133
Appendix F (Transcript Company 4)	142
Statement of Affirmation	152

List of Figures

Figure 1: The growth of D2C (KPMG).....	7
Figure 2: Expected Retail ecommerce 2020–25 in the US	8
Figure 3: Leading factors for online shoppers worldwide to buy directly from brands in 2022.....	9
Figure 4: Traditional vs. Direct-to-Consumer Model.....	12
Figure 5: Statistics about the rise of personalized customer service	15
Figure 6: Customer retention stats	17
Figure 7: Return of online purchases are common regardless of age	20
Figure 8: Factors fostering success in D2C e-commerce	23
Figure 9: The Subscription Economy Index Level.....	24
Figure 10: Factors limiting success in D2C e-commerce	31
Figure 11: The ROI of sustainable sourcing of big brands	35
Figure 12: The Business Model Canvas	37
Figure 13: The Value Proposition Canvas.....	39
Figure 14: The Lean Startup Cycle	40
Figure 15: Exemplary excerpt from the coding process	45
Figure 16: Giesswein Merino Runner on Amazon.....	64

1 Introduction

1.1 Initial situation

“Are intermediaries an obsolescent model in a digitalized world?” The advent of direct-to-consumer (D2C) business models has disrupted traditional retail models and given rise to new and inventive methods of conducting business (DiPietro 2022). As an outcome, a rising number of companies are transitioning to D2C strategies in order to develop new revenue streams and remain competitive in a rapidly changing digital market (Mandel 2021).

D2C as % of all online sales

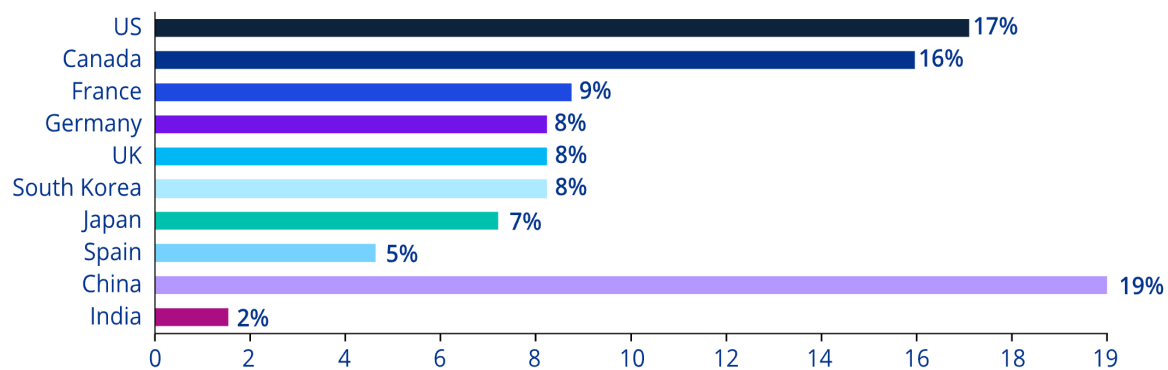


Figure 1: The growth of D2C (KPMG)

Source: Longfield; Claydon (2022)

The D2C business model has already enabled numerous companies to grow into unicorns, meaning companies worth more than \$1 billion (Bendel 2019). Moreover, D2C business models in e-commerce in Asia have created several unicorns, like, for example, the fast-moving consumer goods (FMCG) start-up Mamaearth, which was India's first unicorn in 2022. In 2021 the Indian technology start-up sector created a total of 43 unicorns (Choudhury 2022). The trend for the future indicates that India will produce about 50 new unicorns using D2C business models in the next 5–7 years (Mohapatra 2022).

Despite the growing popularity of D2C business models (Teku 2023), the shift towards this model is not without its challenges. Businesses must carefully navigate the complexities of e-commerce (Rousset et al. 2021) and understand the key success factors that are essential to creating and maintaining a successful D2C business model (CB Insights 2020). Understanding these key factors is crucial to the success of a business operating in the e-commerce space, particularly as the industry continues to evolve (Chapple et al. 2022).

The Direct-to-Consumer Purchase Intent Index (2021) is forecasting that more than 80% of end consumers will make at least one purchase through a D2C brand within the next five years. According to research by Gartner, 55% of consumers prefer to buy from brands directly, and another 40% of shoppers say they will purchase from a D2C brand within the next five years. (Sitecore 2023)

Figure 2 pictures the rising customer preference for direct shopping experiences and the growing tendency among businesses to sell directly to consumers. Longfield and Claydon (2022) are reporting that the market for retail e-commerce is expected to rise with a compound annual growth rate (CAGR), of 12% between 2020 and 2025. They observed D2C commerce as one of the fastest growing segments, within the overall CARG of retail e-commerce. As a supporting fact, it is worth noting that in 2020 alone, this specific segment experienced a growth rate of nearly 50%. Moreover, the D2C e-commerce business in the United States is expected to grow by almost 25% CAGR in the years from 2019 to 2023. China has the largest D2C penetration, as every fifth online purchase accounts to D2C. In North America, one out of every six internet purchases are made through a D2C channel. In India, the ratio is one in fifty. Manufacturers and retailers see a significant and dynamic potential with low D2C penetration and high demand for online purchasing, but it is also complex, necessitating new business models, collaborations, data analytics, and customer experiences. Many organizations will need to proactively consider partnerships to transition to D2C models (Longfield; Claydon 2022).

Retail e-commerce is expected to reach US\$7.4 trillion with a CAGR of 12 percent over 2020–25

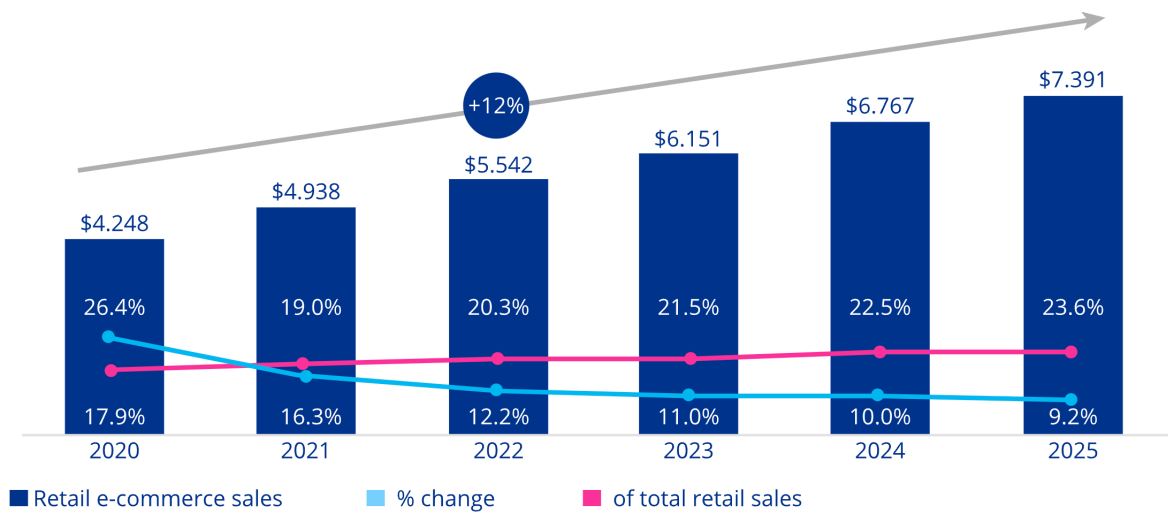


Figure 2: Expected Retail ecommerce 2020–25 in the US

Source: Longfield; Claydon (2022)

In his professional experience as a digital consultant, the author learned that people are increasingly striving for personal and interpersonal contact in today's digital world. This creates a large opportunity for brands to stand out from competitors and to ensure not only their own survival but also stable growth. Brands must build relationships with their customers because a brand is only as good as its customer relationships, and in the end, their clients are the end consumers and not the retailers (Simon 2021). The basis for the success of DTC brands is data (collection), especially first-party data and its strategic use.

D2C commerce has become increasingly popular in a range of industries, from fashion and beauty to food and beverage, due to its potential benefits, such as greater control over the customer experience, the ability to gather more data about customers, and the potential for increased brand loyalty (CB Insights 2020).

Figure 3 shows that, aside from a good price and free delivery and return, which are almost taken for granted, loyalty programs and exclusive products, which can be offered via D2C e-commerce business models, are important factors that motivate online shoppers around the world to buy directly from brands, (Thompson 2022).

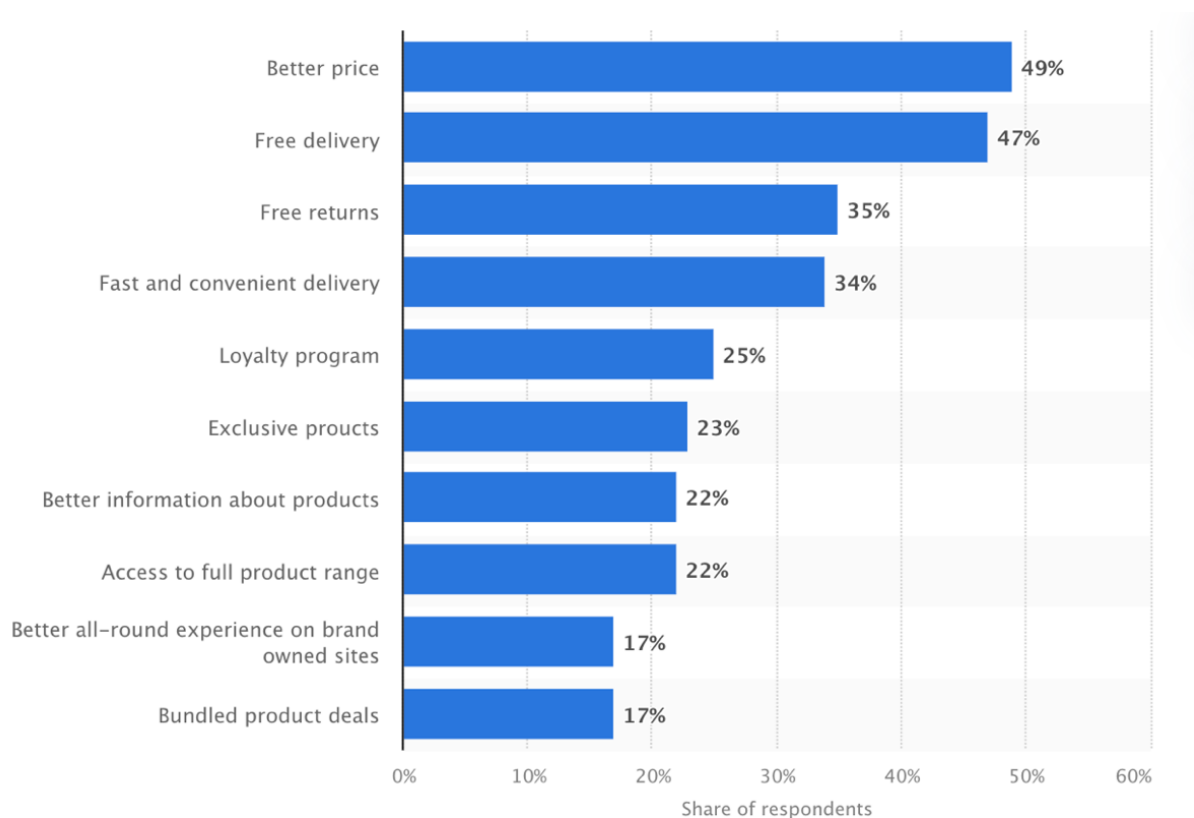


Figure 3: Leading factors for online shoppers worldwide to buy directly from brands in 2022

Source: Thompson (2022)

Many brands are unable to utilize the vast array of internet touchpoints due to factors such as lack of digital expertise, complexity and fragmentation, resource constraints, trust in established platforms, and strategic focus on other marketing channels, which is why they resort to intermediaries like Amazon (Ramershoven 2022).

Backhaus (2021) lists a number of challenges that businesses face in the digital e-commerce world. These problems include rising competition among businesses providing comparable products, need to provide the best possible item that is accessible, sustainable, and personalized across many platforms. He also refers to the ever-changing preferences of customers and product expectations.

1.2 Research question and objective

The shift to or implementation of D2C has become a topic of great interest for companies in the e-commerce industry. Given the omnipresence of digitalization in recent years and the evolving and improving digital technology, businesses now have the possibility to directly communicate with their customers. As a result of these developments, many businesses are considering the strategic option of removing intermediaries like retailers or wholesalers. The implementation of D2C as a new business model or the switch to a D2C model in e-commerce can still be very complex. For this reason businesses need to think precisely about many factors that guarantee a successful transition to the new D2C business model. Addressing this problem, the chosen research question for this master's thesis is: "How can a business successfully switch to or implement a D2C business model in e-commerce?"

The main objective of the author with this research question is to critically analyze the D2C business model and the existing e-commerce models to identify the key success factors for implementing or switching to a D2C model. This includes delivering practical insights and identifying critical aspects that contributed to the success of D2C models.

The outcome of the study will be relevant to businesses within the e-commerce sector but can also be interesting for businesses in other industries considering the implementation or the switch to D2C business models.

1.3 Structure of the work

This master's thesis consists of five main chapters.

The author starts this thesis with an introduction into the wide space of D2C, where he tries to provide an overview of all factors that led to this specific research and sheds light on the initial situation. Furthermore, it includes the research question of this study and the goals it aims to achieve.

In the second chapter, the focus shifts towards the theoretical background found in the most recent literature. The chapter is separated into two subsections, each of which explores significant concepts and theories linked to the study issue. The first subsection covers D2C commerce, including its history and evolution, advantages and disadvantages, key success factors, and future trends. The second subsection covers D2C business models in e-commerce, including their theoretical frameworks, key elements, successful case studies, and future trends.

The third chapter describes the methodology, outlining the case description and the approach to data collection and analysis. This section explains how the author intends to gather data from various sources, including primary and secondary sources, to examine the research question and objectives in a rigorous and systematic manner.

Chapter four concerns findings and presents the key success factors and challenges that businesses face when switching to or implementing a D2C business model in e-commerce. This section provides a detailed analysis of the data collected in the previous chapter and presents the results in a clear and concise manner.

The final chapter contains the discussion and conclusion. It discusses the findings presented in chapter four and evaluates the research question and objectives based on the data collected and analyzed. This section also includes an analysis of the limitations of the study and suggestions for future research.

The author offers a systematic and rigorous presentation of the study by arranging the thesis into well-defined chapters and parts, allowing for a complete investigation of D2C business models in the context of e-commerce. This method fosters the study's clarity and structure, allowing the author to make a substantial and vital contribution to the current research on the topic of interest.

2 Theoretical background

2.1 Direct-to-Consumer (D2C)

D2C business models are an innovative business strategy, driven by the technological improvements and the everchanging customer preferences. This strategy is based on selling products or services directly to the end-consumers. As can be seen in Figure 2, the implementation or the switch to this business model can eliminate intermediaries like retailers or wholesalers in the supply chain of the companies. This new channel gives businesses the chance to create a personalized customer experience and more control over their own brand image, which can lead to competitive advantages over competitors. D2C commerce has emerged as a prominent trend in the e-commerce scene, with many businesses embracing this model to reduce costs, boost consumer interaction, and raise profitability (Chai 2020).

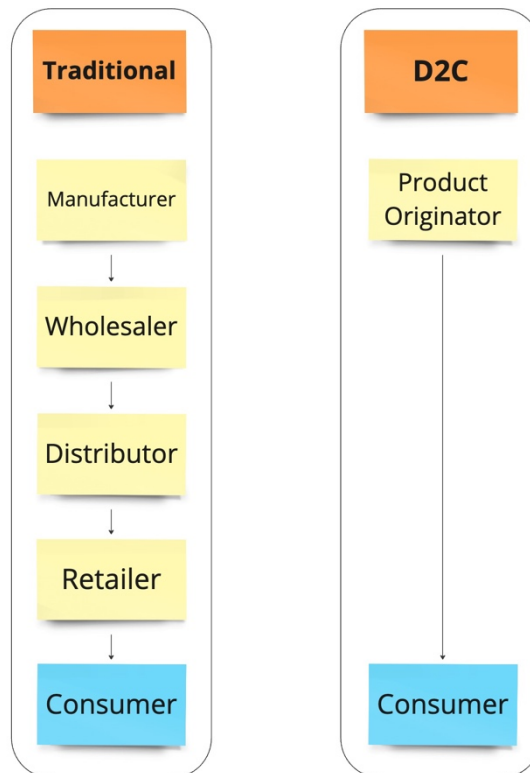


Figure 4: Traditional vs. Direct-to-Consumer Model
Source: Made by the author based on Chai (2020)

D2C commerce is a business paradigm that allows enterprises to offer items to clients directly through their own internet channels, bypassing intermediaries. The popularity of D2C commerce has surged in recent years, primarily driven by technological advancements and shifts in consumer behavior. (Dwivedi et al. 2021, pp. 102–165).

2.1.1 History and Evolution of D2C Commerce

D2C commerce is not a new notion; it can be traced back to the first forms of trade, when items were transferred between individuals without the participation of intermediaries (BigCommerce 2022b). The optimization of the distribution process in the industrialization period of the late nineteenth-century, was dominated by a multitude of intermediaries, driven by the rise of large-scale manufacturers and wholesalers (Payne 1967, p. 519).

The next disruptive change came in the early 1990s with the launch of the internet. This historic event gave businesses to opportunity to sell products online and marked the ongoing rise of e-commerce in our world. The first online transactions took place in 1994, marking the beginning of a new era in business. Initially, intermediaries such as Amazon and eBay dominated e-commerce by acting as online marketplaces linking customers and sellers (BigCommerce 2022b). However, as technology advanced and the expenses of maintaining an online store decreased, an increasing number of businesses began to investigate the possibilities of D2C commerce.

Early D2C e-commerce had technological limits, as many businesses lacked the infrastructure to conduct online sales and consumers were reluctant to make online transactions due to security concerns. Nonetheless, the early 2000s saw the rise of some successful D2C firms, including Warby Parker, an eyeglasses company, and Zappos, a shoe company. These businesses used the internet to attract new clients and establish strong brand identities (Curling-Hope 2022).

One of the key advantages of D2C commerce is that it enables companies to establish direct relationships with their customers (Nham 2021). Through the direct sale to customers, companies can acquire valuable data on customer preferences and behaviors. This data can subsequently be leveraged to inform and guide product development and marketing strategies (DC 2022).

The exponential growth of social media in the late 2000s and early 2010s increased the expansion of D2C businesses. Platforms such as Facebook and Instagram have provided new opportunities for companies to reach customers and build brand awareness (Kenan 2022). Social media has also allowed D2C brands to engage with customers in new ways, with many companies using social media to solicit customer feedback, provide customer service, and offer exclusive promotions (Dube 2020).

Glossier, a beauty brand founded in 2014, is a notable example of a successful D2C brand that has leveraged social media. Glossier built a following on Instagram by featuring user-generated content and engaging with customers through direct messages. The company has since expanded its product line and opened physical retail locations, but its success is largely

due to its early adoption of social media as a marketing and customer engagement tool (Iglehart 2020).

The triumph of smartphones and tablets has also made it significantly easier for many new users to shop online. This has also made it possible for companies to get in direct contact with customers via these new channels (Wang 2015).

E-commerce systems such as Shopify have recognized the trend to shift to D2C business models and have even integrated drop-shipping capabilities so that companies no longer need their own logistics department to handle online transactions. They also have also integrated useful data analytics tools and the ability to start marketing campaigns directly from the backend of the Shopify platform (G2 2023).

Another technology that has been crucial for D2C brands is artificial intelligence (AI). AI can be used to enhance customer experience by offering personalized recommendations, optimizing pricing strategies, and automating customer service interactions (Shadi 2022). For example, the clothing company Stitch Fix uses AI to personalize clothing recommendations for its customers based on their style preferences and past purchases (Goldman; Yeung 2020).

2.1.2 Advantages of D2C Commerce

D2C commerce has emerged as a significant shift in the retail landscape, offering numerous advantages to businesses:

1. Increased control over customer experience:

A notable benefit of D2C commerce is the increased level of control it gives businesses over the customer experience (Longfield; Claydon 2022). By selling directly to customers, businesses have complete control over the entire customer journey, from the design and branding of their website (Robertson 2019) to the packaging and delivery of their products (Schwarz 2022). This control enables businesses to create a consistent and positive experience for their customers, which can help differentiate the company from competitors and increase brand loyalty (Indeed 2021).

By ensuring that brand values are reflected in every aspect of the customer journey, businesses can establish trust and credibility with their customers (Raitaluoto 2023). Providing a consistent and positive customer experience can lead to increased repeat purchases and customer referrals, ultimately driving revenue growth for the business (Keenan 2022).

2. Better access to customer data:

D2C commerce not only enables businesses to sell their products or services directly to customers but also provides them with a competitive advantage through access to valuable customer data (MJV Technology & Innovation 2022). By cutting out intermediaries and selling

directly to consumers, businesses can gather comprehensive data on customers' browsing and purchasing behaviors, preferences, and interests (Tejeda 2023).

This customer data provides a goldmine of insights that businesses can leverage to enhance the shopping experience and craft targeted marketing campaigns (Brenner 2021). With this wealth of information, businesses can personalize their offerings to align with customers' preferences (Singh 2021), leading to increased customer satisfaction and loyalty (Areeya 2023).



Figure 5: Statistics about the rise of personalized customer service

Source: Singh (2021)

Moreover, the customer data gathered through D2C commerce can inform businesses' product development and innovation strategies (Atsmon et al. 2021). Through data analysis, businesses can derive valuable insights into their customers' needs and preferences. These insights enable businesses to develop new products, enhance existing ones, and provide exclusive deals and promotions that cater to their customers' preferences (Roldós 2020). Further, D2C commerce provides businesses with a powerful chance to gain an enhanced understanding of their customer base and accelerate their business development through data analysis insights (Seto 2023). The gathered customer data can then be used to develop targeted performance marketing campaigns that can promote revenue growth development (Bush-Brown 2021).

3. Increased profit margins:

By eliminating traditional distribution channels and cutting out intermediaries such as wholesalers, distributors, and retailers, D2C commerce enables businesses to reduce costs, increase profit margins (Sanghavi 2022), and have greater control over their products' pricing (Longfield; Claydon 2022). D2C commerce gives businesses the ability to optimize operations and reduce inefficiencies. Companies can improve processes, minimize additional stock, and reduce waste by managing the whole supply chain from manufacturing to delivery. This

method allows businesses to tailor products to consumer preferences, lowering the danger of overstocking or understocking (Sanghavi 2022).

Furthermore, businesses can set their own prices and achieve higher profit margins relative to the traditional model seen in Figure 4 (Investopedia 2021). By eliminating intermediaries, companies can avoid the fees associated with traditional distribution channels and reduce the overall cost of their products (Peacock 2022). They can also adjust prices as needed without the interference of intermediaries, making it easier to align pricing with target audience preferences and willingness to pay while still offering competitive prices (Cornelisse 2023).

4. Enhanced adaptability:

The enhanced adaptability of D2C commerce enables companies to respond more swiftly to evolving consumer preferences. This agility facilitates easier pivoting to introduce new products, services, or pricing adjustments in alignment with shifting market demands (Sitecore 2023). The capability to quickly adapt to evolving market dynamics not only allows organizations to navigate risks associated with factors like changing customer preferences, economic volatility, and disruptions in the supply chain but may also confer a significant competitive advantage in a volatile business environment (Heinrich et al. 2022).

5. Stronger customer relationships:

D2C commerce empowers businesses to forge stronger customer relationships by directly engaging with them and offering personalized recommendations and tailored solutions (Kellton 2021). Implementing this approach can result in heightened customer loyalty and assist businesses in setting themselves apart from competitors, thereby gaining a competitive edge. By leveraging customer feedback and communication channels, businesses can respond quickly and effectively to customer inquiries and concerns, improve overall customer satisfaction, and reduce the risk of negative reviews or social media backlash (Srinivasan 2022).

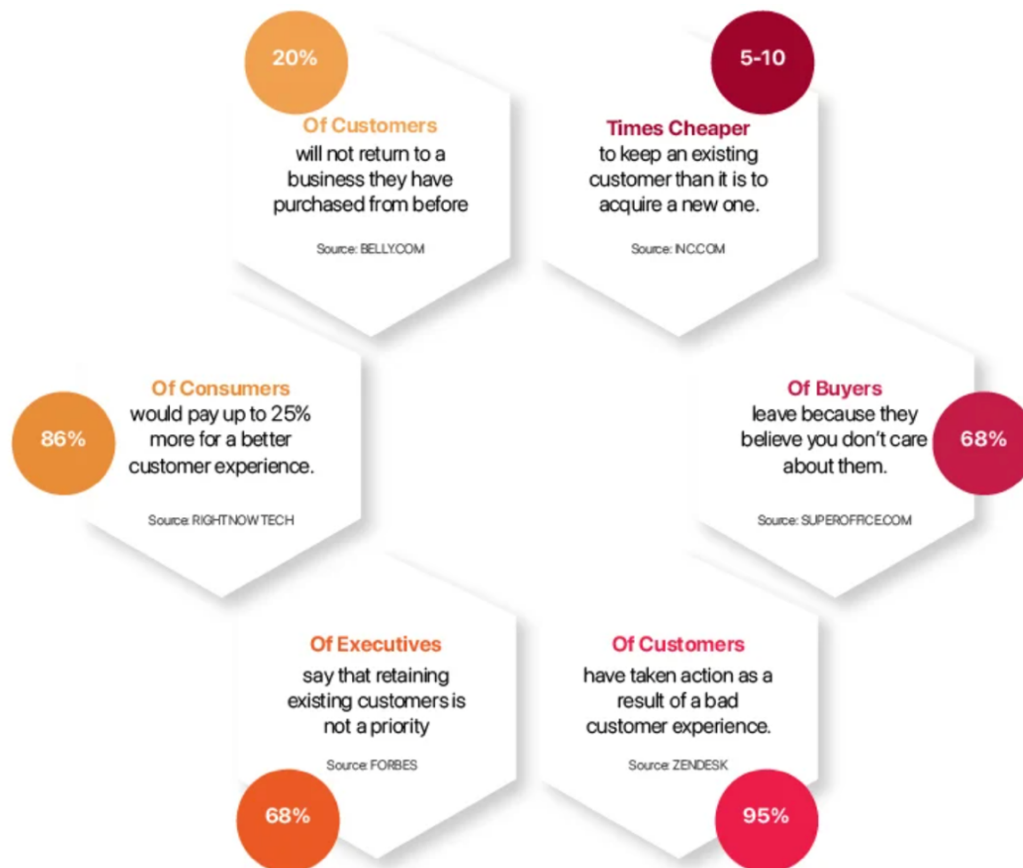


Figure 6: Customer retention stats

Source: Inc42 (2020)

6. Entering niche markets:

D2C commerce can also present unique opportunities for businesses to target specific niche markets or customer segments that may not be accessible through traditional retail channels (Backhaus 2021). For instance, businesses can leverage social media platforms to reach the audiences in the niche market (Omni Communications 2022) or establish partnerships with other businesses to expand their reach (Rada 2019).

2.1.3 Disadvantages of D2C Commerce

While D2C commerce offers many advantages, there are also some drawbacks that businesses should consider before adopting this approach:

1. Higher initial costs:

The high upfront costs necessary to adopt a D2C business model are one of the most important challenges. Building an online store and e-commerce infrastructure requires substantial investment in technology, website design, and website development (Flora 2021). This comes alongside the ongoing expenses related to setting up and maintaining an online store (River 2022). Although the costs of creating an online store have reduced in recent years (The

Balance Editors 2022), a substantial investment in technology and infrastructure is still required, as well as continuous maintenance and support (Makhija 2021). Businesses must account for these costs when considering a D2C business model and ensure they have adequate resources to maintain their online presence.

Especially for small and medium-sized enterprises (SMEs), it can be a significant investment to build a high-performance e-commerce system, which can be challenging as they can potentially have a limited budget (Lin et al. 2022). If the SMEs decide to make this investment, the next challenge the businesses face is to bring traffic to the new system. This requires investment in performance marketing campaigns (e.g., search engine marketing), to reach and attract potential customers in the target group. Additionally, businesses need to provide resources to manage various channels, including social media marketing and search engine optimization, to optimize their online presence and to maximize their online visibility (Alexander 2022). These investments can take a toll on a business's finances, and it is critical to ensure that adequate resources are available before adopting a D2C business model (Worthington 2021).

2. Necessary expertise:

Another challenge of implementing a D2C business model is that businesses need to have expertise in various areas, including digital marketing, customer service, and logistics. Digital marketing expertise is critical for creating effective marketing campaigns that attract customers to an online store (Peçanha 2022). Customer service expertise is required to manage customer inquiries, returns, and complaints effectively (Anania 2023). Logistics expertise is critical for managing the logistics of delivering products to customers and ensuring that products are delivered on time and in good condition (Tech Team 2016). These competencies are critical for effectively managing and promoting an online store, but they may pose challenges for businesses that lack the necessary skills or experience. In such cases, businesses may need to invest in training their staff or hiring additional employees with relevant expertise (Maryville University 2021).

A lack of in-house talent is a significant disadvantage when implementing a D2C business model, as it can result in added costs, delays (MJV Technology & Innovation 2022), and a loss of control over critical aspects of the D2C business model (Indeed 2023b). Outsourcing tasks to third-party providers can compromise the quality of work and result in additional expenses (Twin 2022). Businesses without in-house expertise may struggle to manage third-party providers, leading to additional delays (Extensive 2022).

3. Increased competition:

The widespread adoption of D2C commerce as a sales strategy by a growing number of companies contributes to heightened competition (Coredna 2023). To thrive in such a fiercely competitive market, businesses must demonstrate a willingness to invest in robust marketing

and advertising efforts, aiming to differentiate themselves from competitors and capture the attention of prospective customers (FasterCapital 2022). In addition, companies must be agile and flexible, adapting to ever-changing market conditions and customer needs (Pirlea 2019). This requires continuous investment in research and development to ensure that their products or services meet the needs of customers (Ross 2022).

A big challenge while competing with all other businesses is generating traffic to the newly established online platform, particularly if the company does not have an established brand or reputation (Beckwith 2023). As many e-commerce platforms are in the competition to gain the attention of the target customers, it can be difficult to attract customers to a new online platform. As a result, companies potentially will need to turn to social media, influencer marketing, or other marketing methods (Single Grain 2022).

4. Greater responsibility:

In addition to increased competition and the need for investment in marketing and advertising, D2C commerce also comes with greater responsibility for businesses. Selling directly to customers means that companies are accountable for every aspect of the customer experience, from product design and development to shipping and returns (Sanghavi 2022). This level of responsibility can be daunting, especially for businesses that are new to e-commerce (Atsmon et al. 2021). To successfully manage this responsibility, businesses must have a comprehensive understanding of the e-commerce landscape, including the latest technology, regulations, and best practices (Zande 2020). This involves staying up to date with industry trends (TRC 2020), complying with data privacy regulations (Jones 2022), ensuring secure payment processing (Pineapple Payments 2017), and providing top-notch customer service (Angeles 2023). Additionally, businesses need to be proactive in identifying and addressing potential issues that could negatively impact their customer experience. Meeting these responsibilities requires a significant investment of time, resources, and expertise (Brassey; Christensen; van Dam 2019).

5. Limited distribution channels:

D2C commerce also comes with the potential limitation of distribution channels. By eliminating intermediaries, businesses may not be able to reach as wide an audience as they would through traditional retail channels (Pahwa 2021). Therefore, this approach may not be suitable for businesses that rely on a broad distribution network to reach their customers (Sitecore 2023). One potential consequence of D2C commerce is the risk of limiting a business's reach to a specific demographic or geographic region (Keenan 2022). Without the support of intermediaries, businesses may struggle to expand their distribution channels or penetrate new markets. This can be especially challenging for businesses that rely on mass distribution to reach their customers or those that are geographically limited (Reinartz; Wiegand; Imschloss 2019, pp. 350–366).

To successfully navigate the potential limitations of D2C commerce, businesses must carefully consider their target market and distribution strategy (Striped Giraffe 2022). This involves conducting market research to identify customer needs and preferences, identifying the most effective distribution channels (Pitsch 2022), and building partnerships with other businesses to reach new customers (BigCommerce 2022a).

6. Logistics, fulfillment, and supply chain:

Another potential challenge of D2C commerce is the logistics and fulfillment aspect of the business. When selling directly to customers, businesses take on the responsibility of shipping and fulfillment, which can be a complex and challenging task (Jackson 2021).

Businesses need to ensure that they have the necessary infrastructure and resources to handle shipping and tracking efficiently. This includes having the right systems and software in place to manage orders, track shipments, and provide real-time updates to customers (Houston 2023). Returns are very common across all customer groups (see Figure 7), businesses need to have a clear and transparent returns policy in place to ensure that customers are satisfied with their purchase and can easily return or exchange items if needed (Kampylis 2023). Moreover, businesses may also face challenges in coordinating their supply chains to ensure that they have the necessary inventory to meet demand (Aryapadi et al. 2021). This can require significant investment in warehousing and logistics infrastructure, as well as careful forecasting and planning (U.S. Department of Transportation 2020). It is crucial for businesses to have accurate demand forecasting systems in place to ensure that they are well equipped to handle fluctuations in demand and can avoid stockouts or overstocks (Jenkins 2022a).

Return of online purchases are common regardless of age

(% of people in the U.S. and the UK who have returned a product in the past year)



Figure 7: Return of online purchases are common regardless of age

Source: Kampylis (2023)

Another critical aspect of logistics and fulfillment is managing shipping costs. Shipping can be a significant expense for D2C businesses, especially if they ship products internationally or offer free shipping to customers (Owens 2021). Businesses need to carefully evaluate their shipping options and negotiate rates with providers to ensure that they can provide cost-effective and reliable shipping to their customers (Schaffer 2021).

Overall, logistics and fulfillment might be a complex and complicated aspect of D2C commerce (Sarma 2020). To manage shipping and tracking efficiently, businesses need to have the right systems and infrastructure in place (Glib 2022), as well as accurate demand forecasting and inventory management (Raza 2020). By investing in logistics and fulfillment, businesses can provide a seamless and satisfying customer experience and establish a competitive advantage in the market (Dalin-Kaptzan 2022).

7. (Cyber-)Security risks and data privacy:

Another potential challenge of D2C commerce are the security risks that come with online transactions. With the rise of cyberattacks and data breaches, businesses must ensure that their online stores are secure and that customer data is protected. Cybersecurity is a critical aspect of D2C commerce (Samer 2022), and businesses must invest in robust security measures to protect against cyber threats (Harris 2023). This includes implementing firewalls, anti-virus software, and encryption protocols to secure sensitive data such as credit card information and personal details (Habte 2022). In addition, businesses need to ensure that their websites are hosted on a secure server and that they have secure payment gateways in place to process transactions safely (Balaban 2019).

Data privacy is another crucial concern for D2C businesses. Businesses need to ensure that they are complying with data privacy regulations and protecting customer data from unauthorized access or misuse (Cloudian 2020). This includes having establishing and transparent privacy policies and obtaining customer consent for the collection and use of their data (Uzi-alko 2023).

Likewise, businesses must continually monitor and maintain their cybersecurity and data privacy measures to ensure that they remain effective and up to date. This requires ongoing investment in security technology as well as regular testing and audits to identify and address potential vulnerabilities (Federal Communications Commission 2011).

8. Legal and regulatory compliance:

Another important consideration for D2C commerce is legal and regulatory compliance. Businesses selling directly to consumers online must comply with a wide range of laws and regulations (Mailchimp 2022), including consumer protection laws, data protection regulations, and tax laws (Estay 2021).

Consumer protection laws vary by region and can include requirements for clear pricing and terms of sale, product safety and quality, and fair marketing practices (UN 2016).

Data protection law, among them the General Data Protection Regulation (GDPR) of the European Union, requires businesses to get customer consent before collecting and processing personal data, as well as to secure that data against unauthorized access or misuse (Human Rights Watch 2018). Businesses must also ensure that they are transparent about how they collect and use customer data and must have measures in place to respond to data breaches (Morey; Forbath; Schoop 2015).

Tax laws can also be complex for D2C businesses, particularly for those operating in an international business context within in multiple jurisdictions in different countries. Businesses must verify that they are collecting and remitting the necessary taxes in each jurisdiction where they sell their products, which might include negotiating various tax systems and regulations (European Union 2023).

Compliance with these legal and regulatory standards can be difficult for organizations, especially those operating in numerous jurisdictions. Maintain compliance with changing legislation necessitates a full awareness of the legal landscape in each location as well as regular monitoring. Failure to comply with these requirements can result in legal issues, reputational damage, and a loss of customer trust (Sales 2021).

9. Lack of physical touchpoints:

In addition to the challenges of building brand awareness and trust, the lack of physical touchpoints that allow customers to be able to see or try on products before purchasing can also impact the customer experience (Kwiksurveys 2019). To overcome this, businesses may need to invest in alternate means of exhibiting their products, such as thorough product descriptions, high-quality photos and videos, and virtual try-on experiences (Chaffey 2023). Additionally, to help customers make informed purchasing decisions, businesses may need to provide additional support and resources, such as product reviews, sizing charts, and customer service channels (PowerReviews 2023).

2.1.4 Key Success Factors for D2C Commerce

This chapter focuses on identifying and comprehending the key factors that promote and prevent success in D2C commerce. The information presented will assist businesses in navigating the D2C landscape by highlighting the best practices to consider and frequent mistakes to avoid in order to achieve long-term growth and success.

2.1.4.1 Factors fostering success of D2C Commerce

Figure 8 illustrates the factors fostering success in D2C e-commerce, providing an overview of the key elements discussed in this subsection.

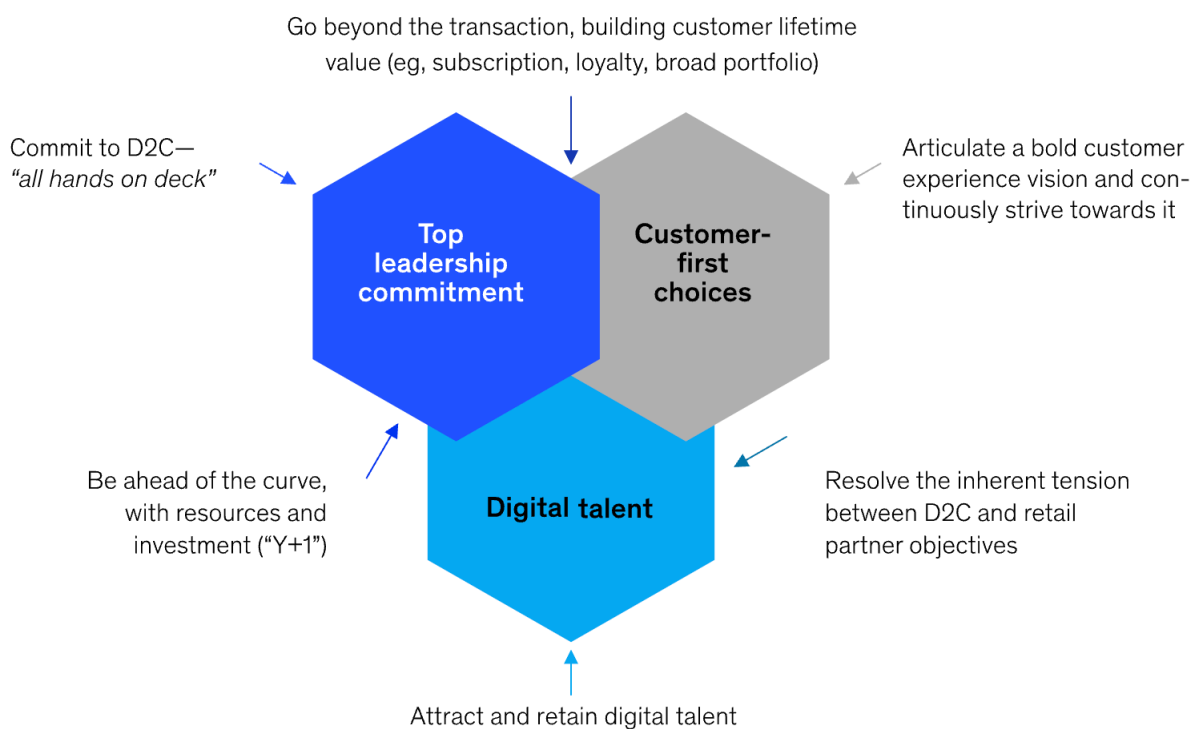


Figure 8: Factors fostering success in D2C e-commerce

Source: Atsmon et al. (2021)

1. Embrace D2C as a strategic priority

For D2C e-commerce to be successful, top leadership must devote many of their resources to the project (Bevins; De Smet 2013). First, the strategic importance and goals of D2C need to be understood (Burian 2021). The strategic purpose and goals of D2C channels involve understanding whether different target customer segments exist compared to other channels (Atsmon et al. 2021) and establishing distinct value proposition boundaries to effectively cater to their specific needs (Thacker 2019).

Second, the C-Level, board members, and executive teams should support and shape the specifics of the organization's D2C e-commerce strategy and goals and then translate these into practical metrics for different departments (Atsmon et al. 2021). To successfully operate e-commerce, collaboration between multiple functional departments and across different channels is necessary at a greater scale than previously attempted (Cascade 2022). Also necessary are bold decisions that lead to significant advances to meet the extremely high standards that consumers expect from online businesses today. These necessities are only possible, if the C-Level and the board members are committed to the plan of implementing or switching to a D2C business model in e-commerce and its key metrics (Harvard Law School Forum 2016).

The increasing size and growth rate of e-commerce operations inherently elevate their value within a company, leading to heightened pressure on the executive level to take responsibility for this strategic area. Shareholders, particularly in publicly listed companies, are increasingly demanding concrete outcomes from e-commerce ventures, recognizing that a direct customer relationship and subscription models can greatly influence the overall value of the company. Consequently, top leadership is compelled to prioritize and effectively manage e-commerce initiatives to meet shareholder expectations and capitalize on the potential value-boosting opportunities presented by e-commerce (Atsmon et al. 2021). Subscription models, which are typically associated with online and e-commerce businesses, have had a revenue increase of approximately six times the S&P 500's (Standard & Poor's 500), a stock index that includes 500 of the largest publicly listed US corporations, from January 1st, 2012 to June 30th, 2020 (Emma 2021).

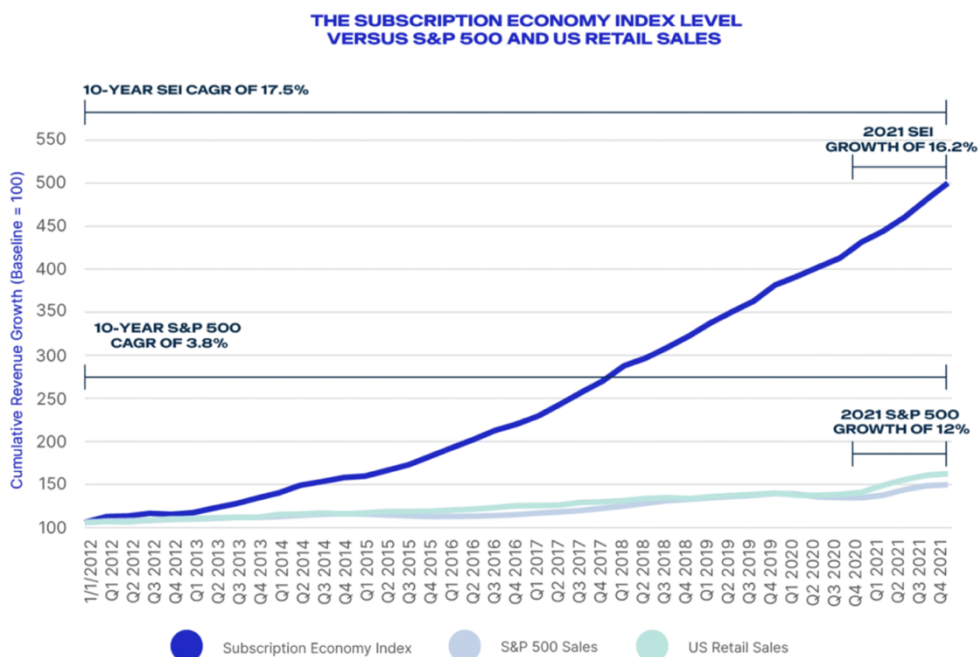


Figure 9: The Subscription Economy Index Level

Source: WNIP (2022)

Subscription-based firms have outperformed the S&P 500 index in terms of growth (IT Supply Chain 2022). Subscription-based businesses such as Netflix, Spotify, and Amazon Prime have seen great success. Netflix has nearly 200 million paying customers globally (Alexander 2021), while Spotify has 210 million premium subscribers worldwide in Q1 2023 (Statista 2023). The perks of Amazon Prime and the *New York Times*' digital subscriptions have also contributed to their rise (Smith 2021). This development indicates shifting customer tastes as well as a willingness to pay for convenience and high-quality information (Lindecrantz; Tjon Pian Gi; Zerbi 2020).

There is additional evidence demonstrating shareholder valuation of strong e-commerce businesses, as companies that effectively transform investor perception by positioning themselves as technology or online-driven entities experience higher valuation multiples (Atsmon et al. 2021). This indicates that investors recognize the strategic importance and value creation potential of e-commerce operations within these companies (Elmasry et al. 2022). Companies that are not listed, being privately owned or not traded on a stock exchange, are likely to have even greater capacity to facilitate large investments in D2C e-commerce due to their flexible decision-making, access to diverse funding sources, long-term focus, and control over strategic direction.

To effectively drive e-commerce growth, the mindset of top leadership and decision-makers must be altered to embrace e-commerce as a strategic priority, be agile and adaptable, and adopt a customer-centric focus. This transformation is crucial in creating an organizational environment that supports and enables successful e-commerce initiatives (Atsmon et al. 2021).

2. Stay ahead of the competition

A successful e-commerce business must have the necessary resources and technology to function on a broad scale (Flora 2021). Employing the right people and potentially developing a new technical infrastructure are significant catalysts for companies to undergo major change (Ugalde 2023), which ultimately leads to greater complexity and risk as the companies endeavor to push the boundaries of strategies, technologies, and market positions (Qayum 2022). It is critical to invest in the future and marshal more resources than necessary, including people and technology, with a stronger focus on the latter (Atske 2021).

Using an investment strategy known as "Y+1" is one technique to efficiently managing resource reallocation (Cao 2008, p. 3). This technique entails modifying investments and resources ahead of growth (Spence 1979, p. 4–19) and employing allocation criteria that consider expected revenue within the near future (Tuovila 2022). While this strategy could end up in an over-allocation of capital in D2C business models in e-commerce relative to other elements of the business, it can assist the organization in transitioning from a reactive to a proactive and forward-thinking approach (Chisambara 2014).

Decisions regarding investments should be made with an "external investor attitude" when it comes to growth and profits. External investors, who seek long-term profits, often place a priority on growth above profitability (Maverick 2022). With the consumer move to e-commerce anticipated to continue, businesses should make their investments in this growing channel early to ensure they can benefit from this trend (Arora et al. 2022).

A significant query yet to be addressed concerns the strategy for prioritizing and allocating investments to stay ahead of the curve. A feasible method to scrutinize digital investments involves examining their anticipated cash flows. This should take into consideration both the "do-nothing" or default scenarios, as well as the broader objectives of the proposed strategy (Ericson; Koller 2020). In the context of e-commerce, the passive strategy of "doing nothing" might result in a gradual or rapid loss of value rather than maintaining a net-zero change, especially in light of post-COVID-19 developments. The change is linked to the pandemic's disruptive influence on consumer behavior and market dynamics, underlining the necessity for proactive responses to the accelerated digital adoption by businesses (IFC 2022). This sort of investment reasoning can be found in banks, which have been substantially investing in mobile banking applications and digital platforms in recent years, mostly to maintain and increase market dominance (OECD 2020). Companies in a variety of industries, like JPMorgan Chase, Amazon, and Walmart, have realized the importance of digital investments in sustaining market supremacy and reacting to changing customer patterns (McKinsey 2022). JPMorgan Chase has prioritized improving its mobile banking app to meet the increased demand for digital banking services (Dudovicz 2021). To cement its position as an e-commerce leader, Amazon has focused on enhancing its website user experience and extending its logistical capabilities (Joseph 2023).

An alternative approach to maintaining a competitive edge involves treating these outlays as strategic necessities, acknowledging a more extended period for returns - akin to the approach for IT CapEx (Capital Expenditures). This pertains to how a company distributes or amortizes its investment costs over the useful life of the asset (Emmitt 2021). Cash flow is a key factor to examine when evaluating investments and strategic decisions for expanding e-commerce capabilities, underscoring the significance of considering longer-term returns and smart expenditures to optimize their impact (Kenton 2022). Regardless of the strategy adopted, executive teams can innovate ways to establish the suitable premium to assign to e-commerce resources, investment, and strategic decisions. This will enhance their investment's influence on the growth of e-commerce capabilities (Atsmon et al. 2021).

3. Digital talent

A scarcity of specific e-commerce skills, such as digital marketing, data analytics, user experience design, and supply chain management, poses a major impediment to the growth D2C initiatives (Abhishek 2022). Finding and retaining qualified employees may require cultural,

structural, and monetary adjustments. Talent is limited and competition is high (Lin et al. 2021, pp. 1–9); therefore, acquiring the appropriate people may require a radical rethinking of the standard tactics traditionally used in talent acquisition, such as relying solely on job postings. What follows are three practical approaches to increasing the e-commerce talent pool in a firm (De Smet et al., 2022):

1. The first step is to identify high-potential employees inside the business and promote or rotate them into D2C jobs. Appropriate employees may be identified by assessing their abilities, attitudes, and suitability for D2C e-commerce positions (CB Insights 2020). Organized training programs that help prospective leaders to launch and establish new business models in e-commerce may also assist them in preparing their position (Thottam 2023).
2. Second, "anchor" hires into senior positions from other companies should be favored (Barber; Goold 2007). These pivotal hires not only provide the necessary skillset, experience, knowledge, and credibility but also enhance the reputation of the D2C organization, thereby facilitating the recruitment of superior candidates (Reiners 2023).
3. Ultimately, "acqui-hiring" might be used to swiftly grow the whole D2C organization across tiers. This entails acquiring excellent talent through e-commerce start-up and scale-up acquisitions and providing the required support to integrate them into the bigger firm and become a driver for e-commerce growth. This expansion, complemented by the infusion of expertise into pivotal roles within the organization, can engender a paradigm shift in the mindset of top leadership, thereby prioritizing e-commerce. Although acqui-hiring presents a considerable challenge, it stands as an effective talent acquisition strategy, often necessitating robust coordination with other strategic objectives beyond personnel, such as product development, client base expansion, and technology advancement (Atsmon et al. 2021).

4. Collaboration between D2C and retail partners' objectives

According to Kjeldsen (2021), the development of a superior e-commerce journey is likely to generate friction with retail partners, especially regarding matters such as assortment, promotions, and pricing. Baxter et al. (2021) further highlight these tensions, which appear to be widespread across numerous sectors, from fashion and sportswear to consumer electronics and luxury goods. These industries place a high value on brand identity, differentiation, and direct consumer involvement, making the balance between D2C growth and retail relationships more complex and prone to conflict (Deloitte 2017).

An attitude adjustment is necessary to alleviate this tension. Instead of perceiving cross-channel friction as a zero-sum scenario, businesses ought to recognize the potential to transform it into a mutually advantageous circumstance. In this context, cross-channel partnerships can stimulate growth, bringing about shared benefits for both the brand and its retail partners. If used successfully, D2C e-commerce growth may supplement indirect-distribution channel development and contribute to total market share gains. Restoring a certain level of trust from

retail partners and consistently achieving positive revenue and profit margins will not only be noticed and appreciated by retailers, but also provide a solid foundation for growth of their e-commerce business. To effectively implement this mindset shift and turn it into a mutually beneficial scenario, it is essential to translate it into consumer-oriented modifications. Atsmon et al. (2021) have identified several interventions that have proven successful in achieving this goal:

- **Cross-channel principles:** Embracing cross-channel principles is integral to alleviating the friction between D2C and retail channels. By striving for congruity in the operational principles of both channels, such as aligning profitability thresholds, corporations can enable decision-making processes that prove beneficial for the entire organization. This can help create a more collaborative and aligned environment where the success of one channel is seen as a win for the whole organization.
- **Defined market segments:** Establishing distinct points of difference based on client categories provides for greater flexibility and speedier decision-making, as well as the creation of discrete growth centers for each channel. To strike a balance between channel-specific uniqueness and company-wide success, implementing tailored product offers, early access, and adaptations can create a distinct value proposition for each channel without cannibalizing overall performance.
- **Investment strategy:** Businesses experiencing significant development in their D2C e-commerce activities are frequently pressured by their retail partners to boost spending, including remuneration. In such cases, merchants frequently request funds to finance extra promotional events while maintaining profitability. Successful businesses have overcome these problems by employing more efficient commercial spend allocation rather than just raising overall commercial spending as a percentage of gross sales.
- **Effective communication strategies and practices:** It is critical for diverse organizational teams, especially the D2C e-commerce team, sales force, and account management team, to have a clear understanding of the company's strategy, goals, and beliefs. This level of comprehension instills a heightened degree of confidence, fosters collaborative efforts, and simplifies the process of reaching consensus on intricate matters such as first-to-market launch timelines or strategies for supply distribution.

Even with such remedies in place, partners will be angered on occasion (Sawyer 2018). The emergence of a successful D2C firm often poses a perceived threat to retail partners. Although careful planning, strategic decision-making, and prudent investment can alleviate some of this tension, friction between businesses and their retail partners is still likely to manifest during the transitional "breakthrough" phase (Lessard 2021). Therefore, leadership engagement, all the way up to the C-Level, is frequently essential to preserving trust and a transparent channel of communication (Bosworth 2022). Leadership engagement in maintaining trust and effective communication with retail partners typically involves holding regular meetings, sharing market insights, involving partners in strategic decision-making, collaborating on

joint marketing campaigns, and resolving conflicts through constructive dialogue (Kamalaldin et al. 2020, pp. 306–325).

5. Customer experience vision

Numerous highly successful e-commerce enterprises have embraced scalable customer experience solutions that encompass various aspects, ranging from mobile and online experience design to adaptable pick-up and delivery options (Intel 2022). Additionally, they employ personalization techniques facilitated by predictive models (Tucci 2021). The significance of predictive models lies in their ability to enable businesses to identify customer needs and anticipated behaviors on a large scale. These models also aid in understanding customers' expectations regarding the platform and service levels (SAS 2023) and provide insights into factors that could influence their decision-making, including potential barriers to purchase and the factors that drive customer loyalty (Gitanjali 2018).

Above all, customer and user experience choices should be in a rigorous and empirical understanding of consumers their multifaceted demands encompassing experience, delivery, service, and product attributes (a "360-degree perspective"). Previously, surveys were the primary source of this kind of data (Schwager; Meyer 2007). However, executives are increasingly recognizing that survey-based measuring solutions fail to fulfill the customer experience objectives of their organizations due to limitations in capturing holistic feedback, low response rates, neglecting implicit cues, and survey fatigue among customers (Anania 2023). Companies can enhance survey-based insights by leveraging real-time, customer-level data from digital channels, enabling a more comprehensive understanding of customer preferences and behavior (Lahunou 2022). Furthermore, the emergence of predictive analytics has accelerated the process of translating data into actionable insights (Google 2023).

By leveraging data, companies should analyze and refine a comprehensive set of client journeys, utilizing technology to create an integrated customer proposition that can be implemented profitably, as advocated by Liebskind and Yasav (2016) and Tan (2019). Technology plays a crucial role in achieving scalability of insights through predictive analytics and enabling the scalability of actions across platforms and supply chain solutions (Accenture 2023). Additionally, it empowers the design, content, and marketing levers (Mixon; Torode 2020) to effectively cater to millions of consumers (Lever 2021).

To ensure the successful delivery of a great customer experience, organizations should prioritize making it a fundamental element in their daily operations, encompassing performance discussions, incentive structures, and regular conversations (Atsmon et al. 2021).

6. Consistent customer journey

The final factor contributing to the growth of D2C e-commerce pertains to customer experience. In order to achieve economic success, an e-commerce channel must cultivate a loyal

customer base, as the cost of retaining existing customers is significantly lower, up to five times less, compared to acquiring new ones (Landis 2022). Furthermore, raising client retention rates by only 5% may help raise profitability by 25–95% (Gallo 2014).

According to Strategyzer (2023), there are three strategies to foster enduring, long-term customer relationships. The first strategy involves transitioning the business model towards a subscription-based approach. The second strategy entails developing loyalty programs that offer tangible benefits, including exclusive discounts, personalized offers, or free upgrades, in exchange for customer loyalty. Finally, the third strategy emphasizes the creation of brand communities to interact with customers on social and emotional levels.

Subscription-based businesses provide value, convenience, and specialized solutions to customers while also supporting stability and development (Choi et al. 2021). A successful subscription model must avoid adding unnecessary features, provide actual value, offer positive experiences, and introduce variable pricing to retain connections (Ingrao 2021). These strategies can help businesses develop long-term connections with their customers and create a loyal customer base (Indeed 2023a).

When a subscription model does not align with a brand's value proposition, loyalty programs can serve as an alternative solution. However, despite the proliferation of loyalty programs in recent years, customers have become increasingly discerning in selecting which programs to engage with. For instance, although the United States alone boasts approximately five billion membership accounts for loyalty programs (Riess 2019), research indicates that 55 percent of participants do not actively utilize the loyalty programs they have enrolled in (Canham-Clyne 2023). Well-executed loyalty programs, on the other hand, have the potential to generate significant value. Research findings indicate that members of high-performing loyalty programs exhibit a significant preference for the brand, with an increased likelihood of 80% compared to their competitors (Herbert 2020). Moreover, these loyal program members are twice as likely to enhance the frequency of their purchases, further emphasizing the positive impact of effective loyalty programs on customer behavior and brand engagement (Atsmon et al. 2021). By combining the appropriate perks (Woolnough-Rai 2020), advantages, and a diverse range of experiences while maintaining high levels of engagement, companies can accomplish the effective implementation of loyalty programs that yield significant benefits (Raitaluoto 2023).

Starting brand communities is another option for driving long-term client retention (Moore 2022). While building a community may look appealing, it is exceedingly tough to get right and may be a drain on resources because the initial client base is limited and the brand must build both the content and the online experience (Fournier; Lee 2009). There are four types of communities according to Atsmon et al. (2021): directive communities (e.g., a cooking app with precise instructions), transactional communities (e.g., Amazon or eBay), conversational communities (e.g., LinkedIn), or experiential communities (e.g., organizing exclusive VIP events

for loyal customers). It is important for businesses to be aware of these four types and which one would fit their business model, when they want to start a new brand community. The viability of the brand's communities will be determined by a mix of corporate strengths in brand recognition, personalization, buy frequency, collaboration opportunities, content affinity, and capacity to offer activities (Atsmon et al. 2021). Creating and maintaining a successful brand community is a tough and risky endeavor, but if done well, the company is likely to persist in the long-term. (Boyles 2022).

2.1.4.2 Factors limiting success in D2C Commerce

Figure 10 shows factors are limiting success in D2C e-commerce performance and is serving as an overview of the major characteristics mentioned in this subsection.

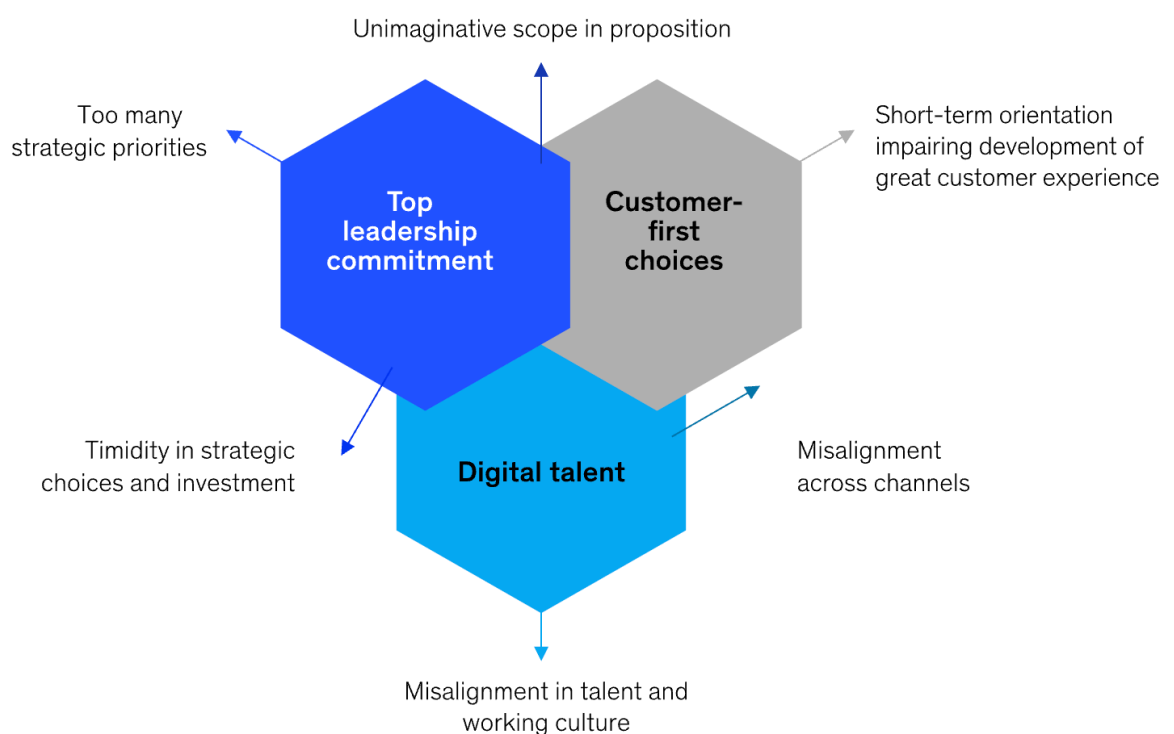


Figure 10: Factors limiting success in D2C e-commerce

Source: Atsmon et al. (2021)

1. Too many projects and strategic priorities

The inability of top leadership to prioritize D2C initiatives can have adverse effects on their ultimate success. (Nieto-Rodriguez 2017). In the pursuit of too many strategic priorities, D2C may be relegated to a secondary position. Studies have shown that having too many strategic priorities can result in decision-making paralysis, which can hinder the development of breakthrough strategies (Cramer et al. 2019). Leaders who fail to prioritize D2C initiatives are also less inclined to make necessary investments in marketing, talent acquisition, and infrastructure, which are vital to the success of D2C strategies (Justice 2021, pp. 10–34). Additionally,

a lack of support from top leadership can impact employee morale and their commitment to D2C (Linezero 2021). Therefore, it is important for leaders to prioritize D2C and create a culture that supports it, which can lead to greater success and a competitive advantage (Resman; Darby 2023).

2. Reluctance to make bold strategic decisions and investments

Businesses that attempt to implement numerous disconnected D2C concepts and solutions often face challenges that hinder their growth potential (Rubin 2022). The conventional business-planning process often justifies new initiatives and investments gradually, leading to slow progress and difficulty in obtaining buy-in for larger investments (Kruk et al. 2018, pp. 39–40). This can create a self-perpetuating cycle of slow growth, making it challenging to compete with other businesses that prioritize D2C initiatives (Atsmon et al. 2021).

3. Disparity between talent and company culture

Organizational D2C teams are frequently formed on the spur of the moment, with mid- to late-career executives transitioning into D2C and e-commerce responsibilities to quickly adapt to the evolving market landscape and leverage their expertise. This agile formation of teams reflects a company culture that values talent mobility and the ability to seize emerging opportunities in the e-commerce space. Nevertheless, in the fast-paced and inventive digital world, these executives may lack the knowledge required to build and manage a successful D2C firm (Atsmon et al. 2021). Successful D2C firms demand executives that are capable of innovative thinking as well as data-driven testing and learning methodologies (Samarasinghe; Lokuge 2022). Leaders who lack the requisite D2C abilities may find it difficult to adjust and unlearn business habits that are incompatible with the digital world (Bonchek 2016). This challenge impacts various departments within the organization, encompassing product development, merchandising, information technology, supply chain planning, and marketing (Atsmon et al. 2021).

4. Inconsistency across different channels

Adding a new channel like D2C often involves disrupting existing channels, leading to potential challenges. The fear of offending channel partners, such as physical retail stores or other established sales channels, can hamper the progress of D2C e-commerce by blocking the introduction of new products or promotions, or by compromising the quality or uniqueness of offerings to maintain amicable relationships with existing channels (Atsmon et al. 2021). Additionally, misalignment can occur when marketing messages differ across numerous communication channels, especially when administered by teams responsible for distinct channels and client segments (Kalyanasundaram 2020). Lastly, if availability is restricted, allocating products to multiple channels might be difficult, resulting in disappointed customers (Retalon 2022).

5. Short-term thinking

D2C teams are often not incentivized to prioritize consumer-centricity and journey thinking, as these domains are typically managed by separate teams. Instead, the focus is often solely on maximizing profits. Furthermore, D2C teams often lack control over product or brand development, presenting challenges in prioritizing the long-term creation of customer value (Atsmon et al., 2021). Notably, the supply chain continues to grow as an essential factor in e-commerce, with online "pure plays" and major multi-category retailers setting high benchmarks for operations-driven experiential elements, including delivery times, traceability, product personalization, and seamless returns (Atsmon et al. 2021). However, creating a competitive supply chain and operations function for e-commerce requires a different approach than traditional retail, which involves cross-functional collaboration, managing partnerships with logistics suppliers, and significant investments (Jenkins 2021).

6. Lack of creativity in the value proposition

Notwithstanding the potential benefits of direct customer interactions (Inveon 2022), the expansion of D2C e-commerce may be hampered by a reluctance to explore the entire range of product prospects afforded by e-commerce. This spectrum of potential may be broadened in a variety of ways, including own-product innovation, white labeling, and even selling third-party goods (3P) and marketplaces (Atsmon et al. 2021). Own-product innovation, for example, enables businesses to build unique services that are tailored to the demands and tastes of their customers (Mailchimp 2022). White labeling allows businesses to provide existing products, sourced from established suppliers or manufacturers, under their own brand, enabling them to enter new markets at a lower cost (That 2017). Furthermore, making third-party items or marketplaces available to customers can broaden the products available to them, enhancing customer happiness and loyalty (Almquist; Cleghorn; Sherer 2018).

2.1.5 Future Trends of D2C Commerce

D2C e-commerce has been a rapidly growing market in recent years (Rebels 2020), with the rise of social media, mobile devices, and technological advancements making it easier for businesses to connect with consumers directly (Thurairatnam 2021). This shift in the way businesses operate has given rise to a new era of e-commerce and has led to the emergence of new business models (Sarson 2022) that are disrupting traditional retail channels (CB Insights 2020). Due to technological developments and shifting customer tastes, D2C firms have grown in popularity because of their ability to provide clients with a simple and personalized buying experience (Elliott; Sankary 2018). As the D2C industry evolves, it is critical for firms to stay current on developing trends in order to remain competitive (Atsmon et al. 2021). Specifically, within the industry's focus, four emerging trends are shaping the D2C landscape: personalization, subscription services, augmented reality, sustainability, and voice commerce.

1. Personalization

Consumers want businesses to respond to their individual requirements and tastes; therefore, personalization has become an important component of D2C commerce (Goria 2023). According to statistics, 80% of consumers are more likely to purchase from a business that provides individualized experiences (Epsilon 2018). D2C enterprises are collecting and analyzing client data using technologies such as data analytics and artificial intelligence to satisfy this need (McShane 2022). As a result, they may produce individualized product suggestions, marketing messaging, and even customized product offerings (Bleich 2022). D2C firms may differentiate themselves from the competition and establish long-term consumer loyalty by offering a personalized buying experience (O2VEND 2023).

2. Subscription Services

Subscription services have grown in popularity in D2C (Pymnts 2022), offering customers a simple way of having products delivered to their home on a regular basis (Deskera 2023). Gartner predicts that by 2023, 75% of businesses that sell directly to consumers will offer subscription services (Gartner 2019). D2C firms have the potential to improve client retention, create recurring income, and obtain important consumer insights by providing subscription services. In fact, the subscription e-commerce business has grown at a rate of more than 100% each year over the last five years. (Bai et al. 2021). To succeed in the subscription market, D2C businesses must offer a seamless user experience (Teku 2023), provide high-quality products (ChannelSight 2022), and offer flexible subscription options (Paddle 2022).

3. Voice Commerce

Voice commerce is another emerging trend in the D2C space with the rise of smart speakers and voice assistants (Raman 2021). By using voice commands, customers can easily make purchases, check product availability, and track orders. This can provide a convenient and hands-free shopping experience (Vozza 2018). According to the prediction from a Juniper Research (2021) the annual worldwide spend that will come through voice commerce will nearly quadruple to \$80 billion, coming from \$22 billion in 2021. Juniper Research (2021) also predicted that the number of voice commerce transactions would significantly increase, reaching \$8.4 billion by 2023, up from \$3.9 billion in 2021. The author of this thesis cannot confirm the forecasted numbers for 2023, as there is no data available for that year at the creation of the thesis. The growth of voice commerce can be attributed to the increasing adoption of smart speakers and voice assistants and the convenience they provide to consumers (Grow 2020). With this emerging trend, it has becoming increasingly important for D2C businesses to optimize their products and services for voice search and offer a seamless user experience (Jotform 2023b). To succeed in voice commerce, D2C businesses must ensure that their products and services are optimized for voice search (Jotform 2023a), provide accurate and up-to-date information (Bunnell 2022), and offer a seamless user experience (Milia 2022).

4. Augmented Reality

Augmented reality (AR) is a technology that superimposes digital material on the actual environment, making shopping more immersive and engaging for customers (Cointelegraph n. y.). By using AR, D2C businesses can allow customers to virtually try on products, visualize furniture in their homes, and even test makeup looks (Harrison 2023). This can improve engagement, increase customer satisfaction, and drive sales (Makarov 2022). In fact, a recent study found that 61% of shoppers prefer retailers that offer AR experiences (Solis 2021). As AR technology continues to improve, D2C businesses that adopt this technology can gain a significant competitive advantage (Owens 2021).

5. Sustainability

Sustainability has become a critical factor for consumers when making purchasing decisions, and many customers prefer to conduct business with environmentally responsible companies (Martins 2023). In fact, according to one survey, 86% of consumers said they would purchase a product based on a company's values, with sustainability being a key value for many (MacCarthy 2017). As such, D2C businesses that prioritize sustainability can gain a significant competitive advantage (Escaler 2020). Prioritizing sustainability can include using eco-friendly packaging, sourcing materials from sustainable suppliers (Brightest 2022), and reducing their carbon footprint through initiatives such as renewable energy use and waste reduction (Brightly 2023).

€1.2 billion

Sustainable sourcing efficiency improvements helped Unilever realize over €1.2 billion in operational cost savings since 2008

Source: Unilever, 2020

\$227 million

Operating cost savings from manufacturing efficiency improvements that reduced product defects and waste

Source: McKesson, 2020

\$60 million

Reduction in operating costs from sustainable sourcing programs and practices focused on product ingredients

Source: PepsiCo, 2017

\$50 million

Company-wide improvement in profit margins for Nike by replacing certain shoe components with more sustainable materials and improving its supply chain sustainability practices

Source: Nike, 2021

Figure 11: The ROI of sustainable sourcing of big brands

Source: Brightest (2022)

2.2 Business Models in E-Commerce

The development of the internet and technological improvements have resulted in a significant transformation of how businesses connect with their consumers (Rigdon 2022).

According to Aebersold (2022), e-commerce business models are classified into six types:

- Business to Business (B2B),
- Business to Consumer (B2C),
- Consumer to Consumer (C2C),
- Consumer to Business (C2B),
- Business to Government (B2G), and
- Business to Business to Consumer (B2B2C).

Each of these models has its own income streams, consumer categories, and value propositions. B2B models, for example, frequently emphasize sales volume, long-term contracts, and customized products (Walnut 2022), whereas B2C models emphasize client happiness, convenience, and competitive prices (Duncan et al. 2016). D2C models, a subset of B2C models, eliminate intermediaries in favor of establishing a direct link between the brand and its customers (Teku 2023). B2G models focus on satisfying government contracts (Pam 2021), whereas B2B2C models stress corporate collaboration to deliver full solutions and reach the end customer more effectively (Brosseau et al. 2020). Businesses may customize their strategies to efficiently cater to their target market, provide value, and achieve sustainable development by understanding the various e-commerce business models and their distinct qualities (Atsmon et al. 2021).

E-commerce has become a crucial component of modern business, allowing businesses to offer products and services to a worldwide audience online (Edwards 2023). Due to their fast-growing development, e-commerce business models are becoming a serious threat to traditional business models (Reinartz; Wiegand; Imschloss 2019).

2.2.1 Theoretical Frameworks for D2C Business Models

a) “Business Model Canvas”

The Business Model Canvas (BMC), developed by Osterwalder and Pigneur (2010, pp. 3–18), provides a comprehensive theoretical framework for understanding and analyzing D2C business models. This visual representation (see Figure 11) describes nine fundamental building blocks that encompass the essential aspects of a D2C business: value proposition,

customer segments, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, and cost structure (Osterwalder and Pigneur 2010, pp. 3–18).

The Business Model Canvas

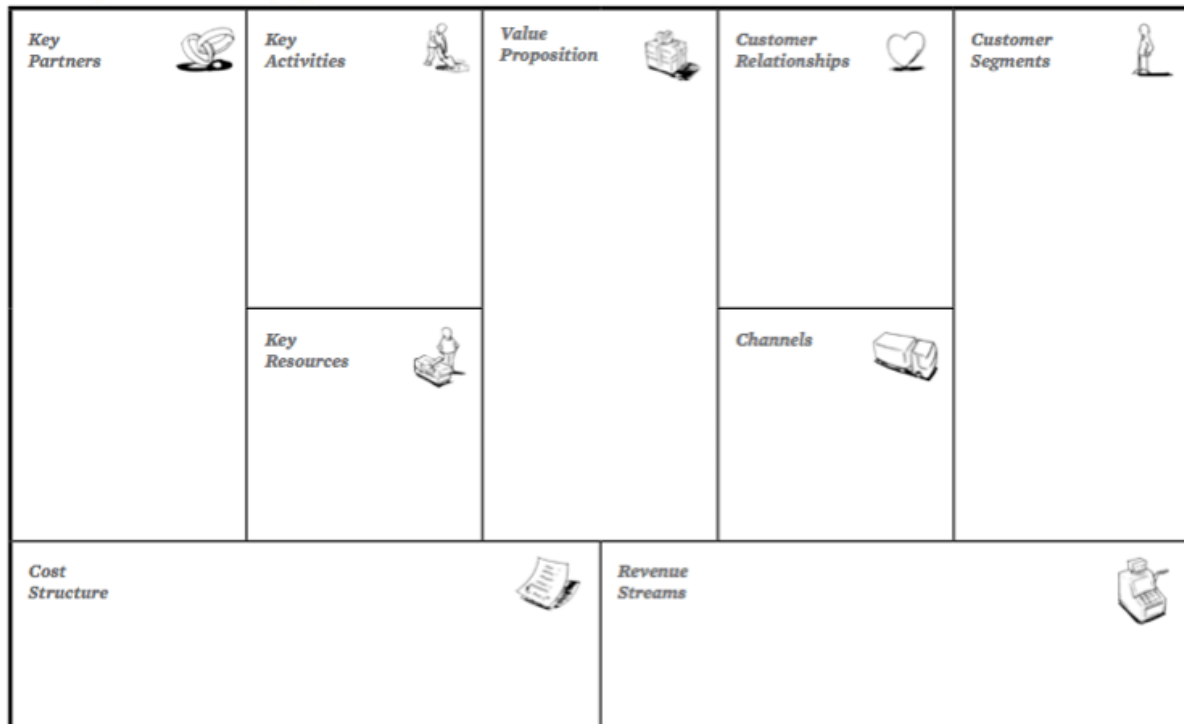


Figure 12: The Business Model Canvas
Source: Osterwalder; Pigneur (2010)

Businesses may use this approach to methodically review and optimize each component of their D2C model (Indeed 2023c), ensuring market alignment, competitive positioning, and long-term sustainability (Carroll et al. 2021). The Business Model Canvas enables direct-to-consumer businesses to connect directly with their target audience, prioritize customer-centric value creation (Cuofano 2023), and capitalize on the benefits of digital channels, all while mitigating the challenges of inventory management, customer acquisition, and scaling operations (Harsh 2022). As a result of applying the Business Model Canvas framework to D2C business models, firms are better able to make strategic decisions, stimulate innovation, and drive continuous improvement in increasingly competitive e-commerce markets (Sheehan 2023).

Using this methodology allows organizations to methodically review and optimize each component of their D2C model, ensuring alignment with increasing market demands, competitive positioning, and long-term sustainability. The Business Model Canvas offers an organized framework for D2C businesses to establish and maintain a direct relationship with their target audience (Cuofano 2023), prioritize customer-centric value creation, and capitalize on the benefits of digital channels while simultaneously addressing the challenges associated with

inventory management, customer acquisition, and scaling operations (QueueBuster 2023). Furthermore, it promotes a comprehensive awareness of the D2C business environment, allowing firms to discover and capitalize on market possibilities, detect possible risks, and adjust their strategy accordingly (Atsmon et al. 2021).

Businesses can gain significant insights into their unique strengths, weaknesses, and areas for progress by thoroughly studying each building piece, eventually driving informed strategic decision-making and promoting innovation (Reaburn 2022). Additionally, because it provides a unified vocabulary and a clear visual depiction of the D2C business model, the Business Model Canvas facilitates cooperation and communication among stakeholders (Cali 2020). This encourages team members, partners, and investors to have a thorough grasp of the company's goals, strategy, and value proposition (Alberdi 2020).

b) Value Proposition Canvas

The Value Proposition Canvas, developed by Osterwalder et al. (2014, pp. 8–27), is a strong theoretical framework for D2C firms seeking to build a deep understanding of their customers' requirements, wants, and preferences and to align their product and service offerings appropriately. This technology, which consists of two primary components - the customer profile and the value map - enables businesses to delve into different segments of their target audience, such as demographic groups, geographic regions, psychographic characteristics, and specific customer needs, and produce customized solutions (Osterwalder et al. 2014, pp. 8–27).

The canvas's customer profile segment captures the characteristics of the target audience, concentrating on customer gains (benefits sought), pains (issues encountered), and jobs-to-be-done (tasks they need to accomplish). This component helps direct-to-consumer organizations identify particular client categories and gain a comprehensive grasp of their motivations, needs, and expectations (Osterwalder et al. 2014, pp. 8–27).

In contrast, the value map explains the items or services that address the specified client demands by emphasizing features, perks, and value-added aspects that directly contribute to client gains, such as improved efficiency, cost savings, enhanced functionality, convenience, and other positive outcomes. This strategic approach aims to reduce customer pains and simplify their tasks, ultimately creating a compelling value proposition. This map assists direct-to-consumer firms in developing solutions that appeal to their target customers and in generating a distinct value proposition (Osterwalder et al. 2014, pp. 8–27).

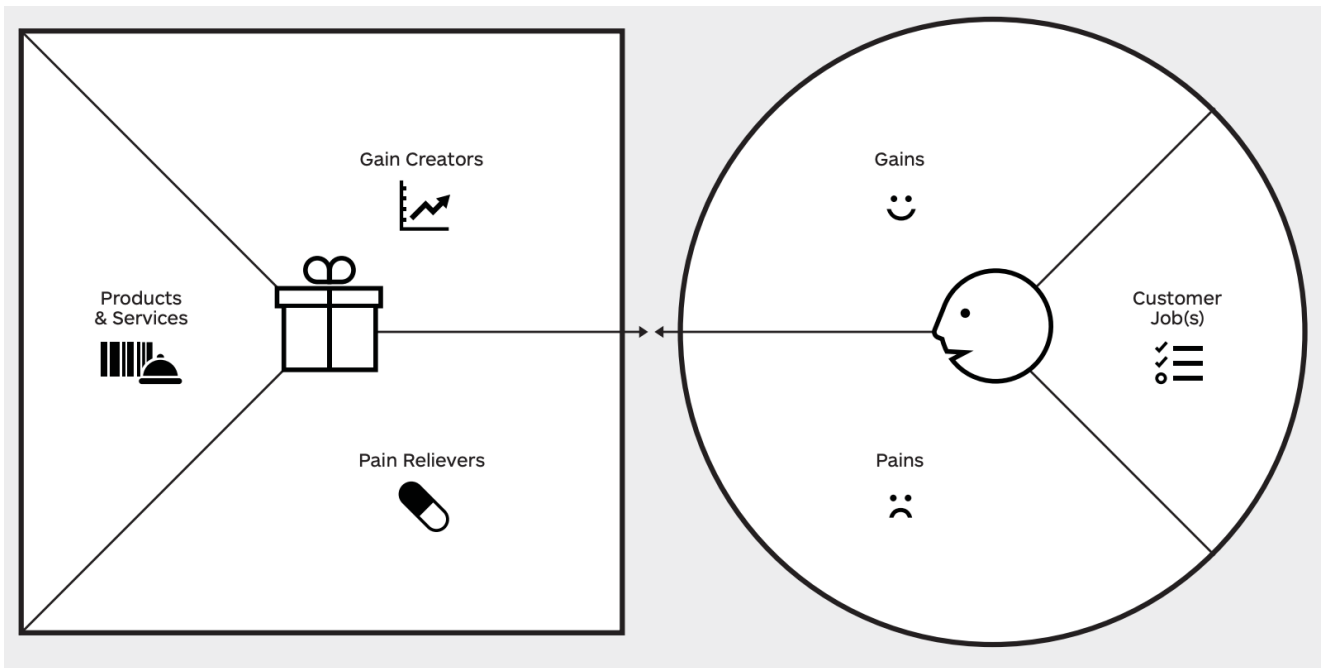


Figure 13: The Value Proposition Canvas
Source: Osterwalder et al. (2014)

D2C firms can successfully build and offer engaging value propositions that separate themselves from rivals by utilizing the Value Proposition Canvas, thereby nurturing consumer loyalty and creating long-term success in the e-commerce market. Furthermore, this framework promotes a customer-centric strategy, ensuring that D2C enterprises stay nimble and sensitive to changing client interests and market trends, allowing them to maintain a competitive advantage in the volatile world of e-commerce (Osterwalder et al. 2014, pp. 8–27).

c) Lean Start-up Methodology

The Lean Start-up process was invented by Eric Ries (2011) and provides a highly successful theoretical framework for D2C enterprises to rapidly respond to changing consumer preferences and shifts in the market while decreasing the risk of failure. This technique stresses a data-driven and customer-centric approach, with an emphasis on quick experimentation, iterative product creation, and continuous learning via verified metrics (Ries 2011).

A major component of the Lean Start-up process, the Build-Measure-Learn loop, supports D2C enterprises in producing a minimum viable product (MVP), receiving consumer feedback, and iterating based on findings. D2C enterprises may optimize their offers, shorten time-to-market, and optimize resource management by iteratively improving their goods and services, leading to enhanced customer happiness and market success (Ries 2011).

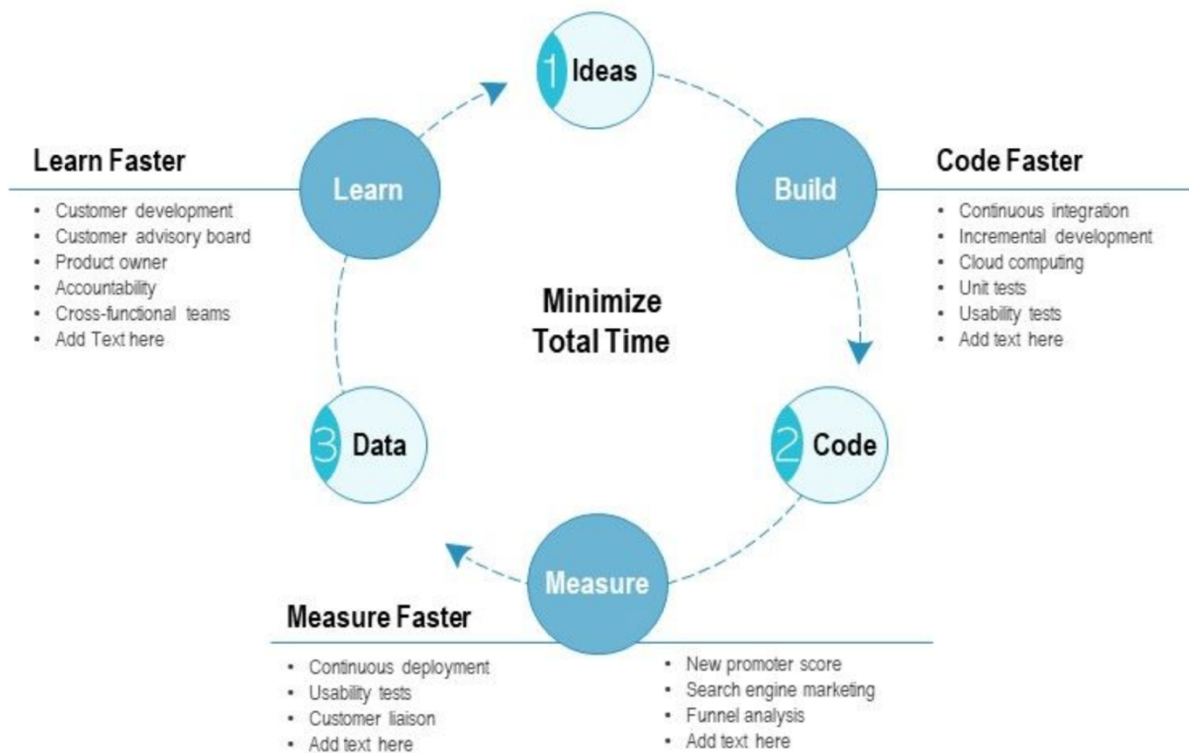


Figure 14: The Lean Startup Cycle
Source: StoryShots (2021)

Additionally, this model encourages direct-to-consumer organizations to adopt a culture of experimentation and validated learning, which may lead to the discovery of new growth possibilities and the capacity to pivot as needed. D2C organizations may decrease risks connected with product launches, marketing campaigns, and other strategic activities by regularly testing and verifying their assumptions, ensuring that they make educated decisions based on consumer feedback and data (Ries 2011).

d) Blue Ocean Strategy

The blue ocean strategy, established by Kim and Mauborgne (2004, pp. 76–84) is an innovative theoretical framework for D2C enterprises wanting to build undisputed market space and achieve sustainable development. The blue ocean strategy encourages D2C enterprises to explore new market possibilities and avoid competition in crowded sectors by redefining industry boundaries and stressing value creation, differentiation, and the pursuit of non-customers – those individuals or market segments currently underserved or not engaged by existing businesses. By targeting and appealing to non-customers, D2C companies can unlock untapped market potential and establish uncontested market space. The blue ocean strategy focuses on developing and capturing new demand while also breaking the value-cost trade-off, allowing D2C enterprises to create a distinct value proposition that appeals to both existing

and unexplored client segments. Applying the blue ocean strategy may assist D2C enterprises in identifying and capitalizing on growth possibilities, disrupting existing sectors, and gaining a competitive advantage in the ever-changing e-commerce market (Kim and Mauborgne 2004, pp. 76–84).

2.2.2 Future Trends in D2C Business Models

As the e-commerce landscape continues to evolve, several trends are expected to shape the future of D2C business models:

- 1. Omnichannel retail and experiences:** D2C businesses will embrace omnichannel methods (Dekavadiya 2022) by building brick-and-mortar stores and pop-up shops (Apprendi 2021) or working with established retailers to deliver a consistent customer experience across all channels (Bhardwaj 2022). The combination of digital and physical touchpoints will result in a consistent and convenient omnichannel environment that will boost brand loyalty and customer engagement (Tejeda 2023).
- 2. Enhanced personalization and customization:** D2C organizations will boost their personalization efforts by leveraging data-driven insights and sophisticated technologies such as artificial intelligence and machine learning (Abhishek 2020). This emphasis on specific client preferences and demands will distinguish D2C enterprises from competitors (Lokesh 2023) and foster long-term customer connections (Blicharz; van der Worm; Raverdy 2022).
- 3. Ethical and sustainable practices:** As consumer awareness of environmental and social concerns grows (Butler 2018), D2C enterprises will promote ethical and sustainable strategies across their value chain (Deloitte 2021). Eco-friendly products (Preuss 2021), transparent supply chain management (Dobuzinskis 2023), and a focus on social responsibility will appeal to ecologically and socially sensitive consumers' beliefs (Goel 2021).
- 4. Integration of emerging technologies:** The use of new technologies such as augmented reality, virtual reality, and blockchain will change the way D2C firms connect with their clients and run their operations (Salot 2023). These technologies may improve customer experiences, increase supply chain efficiency, and enable safe and transparent transactions (Laaper 2021), providing D2C enterprises with a competitive advantage in the digital world (Longfield; Claydon 2022).
- 5. Collaboration and partnerships:** To broaden their reach and reach new client groups, D2C enterprises may increasingly engage with other brands, influencers, and conventional merchants (Weinswig 2016). These strategic alliances will allow direct-

to-consumer enterprises to benefit from new possibilities (Kibo 2022) and develop distinct value propositions (D'Silva 2021).

- 6. Decision-making based on data:** D2C organizations will optimize their marketing, sales, and operational strategies by leveraging the power of data analytics and predictive modeling (Explorium 2021). D2C businesses may better anticipate client demands, discover development possibilities (WIRED Brand Lab for EY 2021), and manage possible difficulties in the ever-changing e-commerce market by employing data to make educated decisions (Atsmon et al. 2021).
- 7. AI-powered consumer interactions:** The introduction of advanced AI technologies such as chatbots and Generative Pre-trained Transformer (GPT)-based language models will revolutionize how D2C businesses communicate with their clients (Deighton 2023). These AI-powered solutions may provide personalized and context-aware customer support (Christison 2023), as well as improve sales processes and conduct targeted marketing campaigns (IBM 2021), therefore improving the entire customer experience and increasing customer satisfaction (Infinite Analytics 2021).

Understanding and responding to these future trends will be critical for direct-to-consumer firms to prosper and maintain a competitive advantage in the continuously changing world of e-commerce (PWC 2023). D2C enterprises may capitalize on new possibilities, build unique value propositions, and assure their long-term success by staying ahead of the curve and embracing innovation, especially in the field of AI-powered services (Jain; Juneja; Notani 2023).

3 Methodology

This study intends to shed light on the key success factors for direct-to-consumer (D2C) business models in e-commerce. Given the emerging nature of this field and the distinct characteristics of D2C businesses, the chosen method for this research is an exploratory multiple case study approach. An exploratory multiple case study approach is most suitable for situations where the phenomenon under investigation is relatively new and requires a deeper understanding, as it serves to compare and contrast the experiences of different organizations within the same domain (Yin 1994; Eisenhardt 1989). Additionally, case studies provide valuable insights into the practical aspects of implementing and managing D2C business models, offering a rich understanding of the key success factors and challenges associated with this approach (Eisenhardt; Graebner 2007).

This approach will enable the researcher to identify patterns and factors that contribute to the success of D2C business models in e-commerce across various organizations, ultimately providing valuable insights and recommendations for businesses seeking to implement or transition to a D2C model.

The study adopts a pragmatic paradigm, as the primary focus is to investigate the key success factors of D2C business models in e-commerce, emphasizing practical and actionable insights (Creswell & Creswell 2018, pp. 28–29). The pragmatic paradigm was chosen due to its flexible approach, prioritizing "what works" in addressing the research question rather than adhering to a specific philosophical stance regarding the nature of reality or truth (Morgan 2014, pp. 1045–1053).

3.1 Data collection

Qualitative data can offer valuable insights into complex social processes and are considered appropriate for exploring the key success factors of D2C business models in e-commerce (Eisenhardt & Graebner 2007, p. 26). To gain an in-depth understanding of the practical aspects of implementing and managing D2C business models, this study utilizes participant observations and semi-structured expert interviews as the primary data sources (Creswell; Poth 2018, p. 105). In this study, the author engaged with professionals in the D2C e-commerce sector by attending industry events, conferences, and workshops to gain firsthand insights into the current practices and trends in D2C business models.

Semi-structured interviews were conducted with key stakeholders from companies that have successfully implemented or transitioned to D2C business models in e-commerce (Yin 2018). These interviews followed the guidance of Rabionet (2011) and Qu and Dumay (2011). The author has developed a semi-structured interview guideline. Appendix A provides an overview of the interview guide.

The interviews began with a brief introduction that covered the study subject, confidentiality concerns, interviewee permission, and the use and scope of the data. The questions of the questionnaire focused on three core topics:

1. Key success factors for D2C business models in e-commerce;
2. Challenges during the implementation or the switch to a D2C business model and how and with which strategies, the company managed to overcome them;
3. And in what way emerging technologies like AI, personalized customer experience, and fostering sustainability helped them to shaping their D2C business models.

To enhance the reliability and validity of the case studies, the observations and interviews were triangulated with various secondary data sources (Creswell; Poth 2018, p. 105). Given the broad scope of the D2C space, the author aims to provide the most comprehensive depiction of this environment possible. As a result, case studies were composed from secondary data in instances where it was not feasible to secure interviews. This approach had the advantage of allowing the author to cover a wide range of D2C business models, even when primary data was difficult to collect. Hence, the use of secondary data for case studies has facilitated a more thorough and versatile investigation of the D2C field (Stavros and Westberg 2009, pp. 314–317). These secondary data sources included industry reports, market analyses, company case studies, and other relevant materials, providing a comprehensive understanding of the current landscape of D2C business models in e-commerce.

The primary data covered four interviews with an average duration of 45 minutes per interview. The researcher conducted the interviews between May 2023 and June 2023, either in person (1 interview) or via Microsoft Teams (3 interviews). Appendices C, D, E, and F provide transcripts of the interviews conducted with experts from the broad D2C space. Due to confidential content, all interviewees were granted anonymity, and all sensitive parts were expurgated. However, the researcher aimed to ensure a similar level of abstraction to preserve the originality of the statements. For four interviews, the interviewer recorded the interview and transcribed it afterwards. One Case study is based on only secondary sources.

3.2 Data analysis

The evaluation of the case studies was followed by an iterative process of continuous refinement and comparison of the collected data. To reliably capture, share, and compare the gathered data, a three-stage coding process was applied, following the guidelines provided by Flick (2014, p. 310), Charmaz (2006, pp. 42–45), and Glaser and Strauss (2010, pp. 36–43).

Firstly, open coding (first-order concepts) was applied to the transcribed interview protocols (Flick 2014). Next, axial coding (second-order concepts) was used to group similar concepts into more abstract categories (Glaser and Strauss 2010, pp. 36-43). Lastly, specific challenges

and aspects related to D2C business models in e-commerce were identified (third-order concepts). Figure 15 provides an exemplary excerpt of the coding procedure for one key success factor. The continuous evaluation and refinement were achieved through an iterative process of comparing the derived findings with the extant literature (Eisenhardt 2021). This multi-case theory-building approach, which was developed in the 1980s and optimized over the years, has also been termed the “Eisenhardt Method” (Eisenhardt 2021).

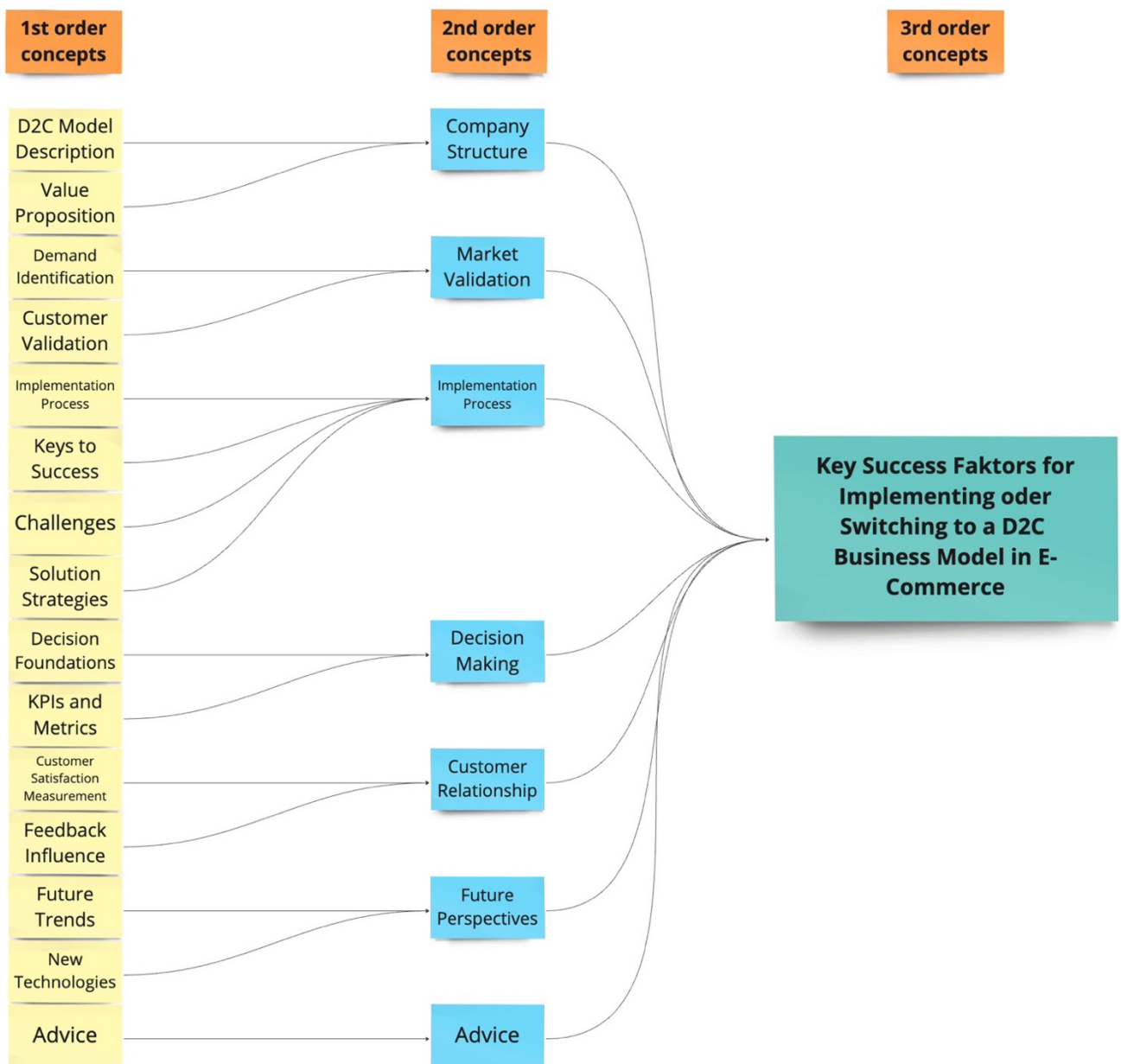


Figure 15: Exemplary excerpt from the coding process

Source: made by the author via MAXQDA

4 Case Studies / Findings

After reviewing the latest literature about D2C and business models in e-commerce, the author conducted qualitative interviews with experts from this field. By evaluating the experiences of the following D2C companies, the author gained practical insights into various aspects that foster success of D2C business models in e-commerce. Additionally, the case studies provide vital input on the issues that businesses experience while implementing or transitioning to D2C business models, alongside the solutions they take to overcome these hurdles. This comprehensive method has allowed the author to gain a thorough grasp of the major success factors and obstacles related to D2C business models and to thoroughly address the research topic. The transcripts of the expert interviews can be found in the appendix.

4.1 Case Study 1 / Company 1: Outdoor Equipment D2C Brand (Austria)

a) Introduction:

This case study focuses on an outdoor equipment D2C brand (Company 1) that has disrupted the traditional retail landscape by selling high-quality outdoor gear directly to customers through its online platform. Company 1 has experienced significant growth and gained traction in the market bypassing intermediaries and establishing a direct relationship with consumers.

b) Company Background:

Company 1 was founded in 2020 because their founders identified a gap in the market for premium outdoor equipment within the target group of men above the age of 45. They used their personal experiences and knowledge to develop a collection of items for outdoor enthusiasts. Based on client feedback and market needs, they gradually expanded their product line. Company 1 provides a diverse selection of outdoor equipment, such as hiking gear, camping supplies, and climbing equipment, which are well-known for their durability, performance, and creative features.

Company 1 has cultivated a strong brand identity centered around adventure, exploration, and sustainability. By actively engaging with customers and aligning with environmental causes, Company 1 resonates with environmentally conscious consumers who value responsible outdoor practices.

They rely on key performance indicators (KPIs) and objectives and key results (OKRs) to guide decision-making. Metrics related to the digital sales funnel and customer engagement are tracked to monitor performance and inform strategic decisions.

c) D2C Strategies:

Company 1 implemented a D2C model through several strategies:

Implementation Process: Company 1 emphasized speed in their implementation process, aiming to test and launch products quickly. They conducted extensive research, selected suppliers, and gradually built a product portfolio based on market demand. According to Expert 1, they did not have any market entry barriers or unseen challenges to overcome.

E-commerce Platform: They operate a user-friendly e-commerce platform that provides detailed product information, customer reviews, and a seamless checkout process. The mobile-responsive website ensures a consistent experience across devices, catering to the growing number of customers who prefer shopping on smartphones and tablets.

Customer-Centric Approach: Company 1 prioritizes understanding customers' needs, preferences, and pain points. They actively gather feedback through surveys, reviews, and social media interactions, incorporating customer insights into product development and business decisions. Market research and customer segmentation strategies are employed to tailor marketing messages and product offerings to specific customer segments.

Personalization and Customization: Company 1 offers personalized recommendations based on customers' preferences, previous purchases, and outdoor activities of interest. Leveraging data analytics and machine learning algorithms, the brand suggests relevant products to enhance the customer's shopping experience.

Top Leadership Commitment: The top leadership team fully understands and embraces the potential of D2C, driving and supporting necessary changes within the organization. Their commitment ensures resources, time, and efforts are allocated to the successful implementation of the D2C strategy.

d) Competitive Advantage:

Company 1 achieved a competitive advantage through various factors:

Quality and Innovation: Their products are known for their exceptional quality, incorporating cutting-edge materials and technologies. Continuous research and development efforts keep the brand at the forefront of industry advancements.

Price Competitiveness: By eliminating intermediaries, the brand offers competitive pricing while maintaining profit margins. The D2C model bypasses traditional retail costs, allowing the brand to provide affordable products without compromising on quality. Promotions and discounts are periodically offered to attract new customers and reward loyalty.

Brand Reputation and Trust: Positive customer reviews, word-of-mouth recommendations, and endorsements from outdoor influencers have built trust and credibility. The brand prioritizes transparency, accurate product descriptions, and customer feedback, ensuring customer satisfaction and loyalty.

Supply Chain Management and Sustainable Packaging: Company 1 prioritizes efficient supply chain management, ensuring timely delivery and order accuracy. By leveraging technology and data analytics, inventory management is optimized, providing a seamless shopping experience and reinforcing the brand's reliability. They have also integrated sustainable packaging solutions by using environmentally friendly materials and minimizing waste. These sustainable practices align with their commitment to environmental responsibility and appeal to environmentally conscious customers.

Digital Talent: Company 1 has assembled a dedicated in-house team of digital experts who drive innovation, implement effective digital marketing strategies, and leverage emerging technologies to optimize online platforms and enhance the user experience.

Seamless Online Shopping Experience: The user-friendly e-commerce platform provides a seamless and intuitive shopping experience. The website incorporates high-quality visuals, clear product descriptions, and secure payment options. User-generated content, such as customer reviews and ratings, assists customers in making informed purchase decisions.

e) Key Success Factors (Findings):

1. Speed and Agility:

Company 1's focus on speed and agility played a crucial role in their successful implementation of the D2C model. By maintaining an iterative and test-and-learn approach, the company was able to develop, launch, and refine products, changes, and adaptations quickly. Cross-functional collaboration and streamlined decision-making empowered Company 1 to adapt its offerings, marketing campaigns, and customer experience based on real-time insights and feedback.

According to Expert 1 (Source: Appendix C), speed is considered of utmost importance in their operations. They have implemented a process that ensures the entire cycle, from gathering initial data to testing the first product, is completed within a timeframe of no more than three weeks. This emphasis on time is seen as crucially important in their operations, recognizing the significant role it plays.

2. Strategic Alignment:

Achieving strategic alignment across different business functions was another key success factor for the brand's transition to a D2C model. By ensuring that all teams, including marketing, sales, product development, and operations, were aligned with the D2C strategy, the

company created a cohesive and integrated approach. Open communication and cross-functional collaboration enabled data-driven decisions, process optimization, and continuous improvement of the customer experience.

3. Financial Support and Investment:

The successful implementation of the D2C model required significant financial support and investment. The company recognized the need to allocate resources to build robust e-commerce capabilities, enhance digital marketing efforts, and invest in technology infrastructure. The strategic allocation of resources to areas such as technology infrastructure, data analytics, talent acquisition, and marketing campaigns enabled the brand to leverage emerging technologies, automate processes, and optimize digital channels, driving revenue growth and profitability.

4. Customer-Centricity:

A customer-focused strategy was essential to the company's success in the D2C industry. The brand gained significant insights and feedback by creating direct contact with customers, enabling personalized experiences, targeted marketing efforts, and goods that resonated with the target population. The firm streamlined its product offerings, enhanced customer assistance, and developed brand loyalty by leveraging consumer data to identify preferences, pain spots, and purchasing behavior. Ultimately, the company optimized its product offerings, enhanced customer support, and built brand loyalty.

5. Emerging Technologies:

AI is transforming multiple facets of Company 1's operations. Through AI-powered data analytics and image generation, the brand has achieved cost optimization, enhanced personalization, and gained a competitive advantage. By leveraging AI, the brand reduced dependency on external graphic agencies, saving significant costs. While AI-generated visuals create tailored experiences that resonate with customers, AI-driven chatbots and virtual assistants provide personalized customer support, elevating overall satisfaction. By embracing AI technologies, Company 1 gained a competitive edge by delivering exceptional visuals and driving success in the D2C market.

Expert 1 (Source: Appendix C) acknowledges that AI has become a significant topic in today's industry. They have conducted tests on various AI applications and discovered their immense value. Specifically, they utilize graphic software for image creation and AI for text generation, although they still review and revise the generated output. These tools have empowered them to rapidly generate numerous targeted images, a task that would have previously required hiring a graphic designer, proving both time-consuming and costly. The expert affirms that leveraging these tools has greatly enhanced their ability to connect with customers.

4.2 Case Study 2 / Company 2: Sustainable D2C Shoe Brand (Germany)

a) Introduction:

This case study centers around an expert interview conducted with a representative from Company 2, an innovative company at the forefront of the D2C movement. The interview sheds light on various aspects of Company 2's operations, including their background, D2C strategies, competitive advantages, and the key factors contributing to their success. Company 2 is finding a “new way” in how they conduct business.

b) Company Background:

Founded in 2015, the company identified a market gap for regenerative footwear that promotes body rejuvenation and contributes to a positive environmental impact. Their focus is specifically directed towards individuals in search of innovative and sustainable product options. Leveraging their expertise and personal experiences, Company 2 curated a selection of regenerative shoes known for their positive impact on foot health. Company 2 is an e-commerce company that primarily sells its products through its own website, sidestepping reliance on external platforms or marketplaces. In addition, they operate three physical locations, which comprise a store and two showrooms dedicated to consultations and fittings. Operating under a remote work model, Company 2's employees are spread across Germany. The company's core focus revolves around regenerative products, sustainable production, and fostering a community-driven brand identity. They prioritize KPIs and OKRs to guide decision-making, ensuring continuous growth and customer satisfaction.

c) D2C Strategies:

Company 2's success in the D2C space is a result of their well-executed strategies, designed to establish direct relationships with customers and cultivate brand engagement. Their D2C strategies are:

Crowdfunding Campaigns: Company 2 has effectively utilized crowdfunding platforms to raise capital and generate buzz around their products. They reach potential consumers directly and provide them with the opportunity to participate in the company's success. Crowdfunding campaigns not only generate financial assistance but also act as a marketing tool, raising awareness and enthusiasm among early adopters and brand aficionados. This strategy allows Company 2 to establish a loyal customer base even before their products hit the market.

Facebook Group: Company 2 has leveraged the power of social media by forming a Facebook group with a membership of approximately 50,000 people. This group provides a dedicated venue for customers to interact with the company, share comments, and exchange ideas. This

technique fosters client loyalty and enhances the brand-customer connection by cultivating a sense of community and belonging.

Word-of-Mouth Marketing: Company 2 places a strong emphasis on harnessing the power of word-of-mouth marketing. They actively encourage satisfied customers to share their positive experiences with others, thereby expanding their customer base organically. This strategy capitalizes on the trust and influence that come from personal recommendations, leading to increased brand visibility and customer acquisition.

Influencer Collaborations: Another effective strategy employed by Company 2 is partnering with influencers to promote their products. By collaborating with relevant influencers who have a strong following within their target market, the company can tap into new customer segments and increase brand awareness. Influencers serve as trusted advocates for the brand, helping to build credibility and attract new customers.

Offline Events and Trade Shows: Company 2 recognizes the importance of connecting with customers on a personal level. To achieve this, they strategically invest in offline events and trade shows. These events provide valuable opportunities for the brand to interact with potential customers face-to-face, allowing them to showcase their products, share brand values, and establish meaningful connections. By creating memorable experiences, Company 2 strengthens customer relationships and differentiates itself from competitors.

d) Competitive Advantage:

Company 2 differentiates itself in the market through a combination of factors that provide a competitive edge in the D2C landscape. Their competitive advantages are:

Regeneration and Sustainability: Company 2 sets itself apart by embracing regeneration of the body and the environment as a core principle. They prioritize sustainable supply chains, meticulous material selection, and adopt a progressive "New Work" approach that emphasizes innovative and flexible work practices for their employees. By focusing on regeneration, Company 2 appeals to environmentally conscious consumers who value responsible and sustainable practices, while also valuing modern and adaptable approaches to work.

Innovation in Product Design: The brand's commitment to innovative product design gives them a competitive edge. Company 2 invests in continuous research and development to enhance their product offerings. By incorporating new technologies, materials, and features, they ensure their shoes deliver exceptional performance, comfort, and style.

Community Building and Customer-Centric Approach: Company 2 goes beyond selling products by fostering a sense of community and establishing an emotional connection with their customers. They regularly connect with their consumer base via channels such as their Facebook group, where they collect comments, establish a community, and welcome

recommendations. This customer-centric strategy builds brand loyalty and distinguishes them from rivals who just focus on transactions.

Quality and Expertise: The firm places a major focus on product quality and customer service, as well as providing a high degree of footwear knowledge. They ensure that customers receive accurate product recommendations and guidance throughout their purchase journey.

Remote Organization: The company operates as a remote organization, which enables them to tap into a wide pool of digital talent and offers flexibility in recruiting and managing teams. This remote setup also allows them to adapt quickly to changing market conditions.

Founder Engagement: The founders' active and hands-on engagement in the D2C business model is a significant driver of the company's success. Their direct involvement serves as an exemplary model for the team, instilling trust among team members. Additionally, their close involvement demonstrates a deep understanding of client demands and preferences, further strengthening the foundation of trust between the founders and the team.

e) Key Success Factors:

1. Strong Brand and Storytelling:

Company 2 has successfully built a strong brand that embodies their values and vision. Through strategic storytelling and authentic communication, they establish an emotional connection with their customers and build trust. By effectively conveying their brand story, Company 2 enhances brand loyalty and differentiates itself from competitors.

According to Expert 2 (Source: Appendix D), customers are not simply making a transactional purchase of a product, but rather, they are investing in the brand's mission and values. The statement highlights the significance of establishing a direct and personal relationship with customers. Expert 2 emphasizes the unique connection formed with customers, where they know the brand and the brand knows them. This level of engagement is demonstrated by customers who go to the extent of tattooing the brand's logo and expressing their loyalty.

2. Direct Customer Engagement:

Company 2's success can be attributed to their ability to foster direct relationships with customers, enabling personalized interactions, and offering fast support. The company actively maintains a Facebook group, implements surveys, and encourages customer reviews to continuously gather insights. By actively engaging with their customer base, Company 2 strengthens brand loyalty and ensures their alignment with their customers' evolving needs.

3. (Unique) Sustainable Quality Product and Purpose:

A significant driver of Company 2's success lies in the effectiveness of their unique sustainable product, which addresses customers' foot health and overall well-being. The uniqueness and

quality of their products attract customers and foster loyalty. The company's purpose-driven approach, exemplified by their sustainability practices and commitment to ethical sourcing, resonates with their target audience as more and more customers prioritize environmentally friendly products and production processes, strengthening their position in the market. By aligning their brand with sustainable practices, Company 2 not only attracts eco-conscious customers but also contributes to a positive societal impact.

According to Expert 2 (Source: Appendix D), many companies in the sustainability sphere adopt practices such as product compensation or charitable donations as a side initiative. In contrast, their company integrates sustainability directly into the product itself. By meticulously tracing the supply chain and influencing factors such as fair wages and relationships, they ensure that sustainability is embedded in every aspect of the product. Expert 2 further highlights that the purpose of the company is intricately reflected in the product, emphasizing the holistic approach taken towards sustainability.

4. Digital Talent and In-house Expertise:

Company 2's strategic decision to employ digital talent in-house empowers them to deliver high-quality customer service and ensures a deep understanding of their product and brand. By avoiding reliance on external agencies, the company maintains greater control over its brand direction and the quality of customer interactions. This commitment to building in-house expertise contributes to Company 2's overall success.

5. Pricing Strategy and Accessibility:

Operating through D2C channels allows Company 2 to eliminate intermediaries and offer their products at competitive prices. They may reach a larger audience and make their items more accessible by avoiding typical retail markup expenses. This direct-to-consumer strategy not only expands their market reach but also fosters a sense of affordability and inclusiveness.

6. Agility and Adaptability:

Company 2's ability to adapt to market demands and overcome challenges has been instrumental in its success. The company has navigated production scalability challenges and responded to customer feedback promptly, maintaining an unwavering focus on product quality and customer satisfaction. By remaining agile and proactive in their approach, Company 2 ensures their offerings remain relevant and resonate with their target market.

4.3 Case Study 3 / Company 3: Sustainable Designer Jewellery (Austria)

a) Introduction:

This case study explores the D2C strategies and key success factors of Company 3, a sustainable jewelry brand. The interview provides valuable insights into the company's background, D2C strategies, and competitive advantage, as well as the key success factors that have contributed to their growth and success in the e-commerce market.

b) Company Background:

Company 3 is a D2C firm that specializes in the production and online distribution of sustainable jewelry. They focus on creating handcrafted designs for earrings, with each pair showing unique craftsmanship. The company's production takes place in Italy (EU), which is known for its high standards in artisanal skills and quality. By combining individual design, sustainable production, and meticulous attention to detail, Company 3 has established itself as a prominent player in the market.

c) D2C Strategies:

To attract and engage customers, Company 3 has implemented a D2C business strategy, cutting out traditional retail channels to sell directly to customers through their web shop and concentrating on high-quality product images and appealing design. This strategy gives them complete control over the consumer experience, price, and brand image. Company 3 implements several effective D2C strategies to drive growth and success:

User-Friendly Online Shop & High-Quality Product Photos: The company places significant emphasis on creating an intuitive and user-friendly online shop. They invest in high-quality product photos, appealing visual design, and easy navigation to provide customers an intuitive shopping experience. They boost conversion rates and customer satisfaction by promoting a user-centric approach.

Targeted Digital Advertising: Company 3 utilizes targeted digital advertising strategies to reach their desired audience. Platforms like Meta Ads and Google Ads allow them to tailor their campaigns to specific demographics, interests, and behaviors. By effectively reaching potential customers and driving traffic to their online shop, they maximize their marketing investments and increase brand exposure.

Brand Building and Differentiation: Company 3 distinguishes itself by strategically crafting its own brand identity, rather than relying solely on existing platforms. By doing so, they are able to establish a unique and memorable presence in the market, foster brand loyalty, and cultivate a distinct value proposition. This approach involves carefully curating a consistent message, narrative, and visual branding that resonates with their target audience, creating a strong

and authentic brand image that sets them apart from competitors and leaves a lasting impression on customers.

Customer Engagement and Relationship Development: In order to cultivate loyalty and repeat business, Company 3 stresses customer engagement and relationship development. They promote user reviews and comments, allowing people to express their experiences and perspectives. They demonstrate their dedication to customer satisfaction and continual product and service improvement by listening to their consumers and responding quickly.

d) Competitive Advantage:

Company 3 differentiates itself from competitors through its sustainable and high-quality jewelry offerings. They have a significant competitive edge in the market because of various factors:

Unique and Sustainable Designs: Company 3 distinguishes itself from competitors by focusing on generating unique and handcrafted designs. Customers who respect individualized and one-of-a-kind jewelry will appreciate each pair of earrings since they represent an individual's artistic expression. Furthermore, Company 3's dedication to sustainability connects with environmentally sensitive consumers, offering the company a competitive advantage.

High-Quality Materials and Craftsmanship: In their jewelry manufacturing, Company 3 stresses the use of high-quality materials. They ensure that their goods reach high quality standards by adhering to strict workmanship requirements and collaborating with talented craftsmen in Italy. This emphasis on quality distinguishes them from competitors who may cut corners on materials or manufacturing techniques.

Ethical and Sustainable Production: The cornerstone of Company 3's business model is sustainability. They try to reduce their environmental impact by employing sustainable materials and ethical manufacturing techniques. Customers who appreciate environmentally friendly and socially responsible goods are drawn to Company 3's dedication to sustainability, giving the company a competitive advantage against businesses that do not prioritize these qualities.

Direct-to-Consumer Business Model: Adopting a direct-to-consumer method allows Company 3 to have complete control over the customer experience, price, and brand image. By selling directly to clients through their online shop, they eliminate the need for intermediaries, lowering expenses and maintaining stronger contact with their target audience. This direct link with clients offers greater knowledge of their preferences and wants, allowing targeted marketing activities and developing stronger customer connections.

e) Key Success Factors (Findings):

Several key success factors have contributed to the growth and success of Company 3 in implementing their D2C business model:

1. High-Quality Product Presentation:

Company 3's focus on high-quality product photos and an appealing online shop design has played a crucial role in attracting customer attention and creating a positive brand impression. By showcasing their handcrafted designs in a visually appealing manner, Company 3 differentiates itself from competitors and captures the interest of potential customers.

According to Expert 3 (Source: Appendix E), Company 3 emphasizes the significance of high-quality product photos and an appealing design for their online store. This deliberate focus enables them to capture customers' attention and make a positive impression, ultimately serving as a gamechanger for their business. The attention to detail in product presentation and the overall aesthetic appeal of the online store plays a crucial role in attracting customers and creating a favorable perception of the brand.

2. Targeted Digital Advertising:

The effective use of targeted digital advertising, particularly through platforms like Meta Ads and Google Ads, has been instrumental in driving customer acquisition and sales for Company 3. By leveraging the capabilities of these platforms, they have been able to reach their specific target audience with personalized and relevant marketing messages, increasing the likelihood of conversion.

Expert 3 (Source: Appendix E) highlights the significant impact of employing Meta Ads and Google Ads as a transformative element. By implementing a targeted paid marketing strategy, Company 3 experienced immediate visibility and successful engagement with their intended audience. Additionally, the utilization of a Shopify store played a crucial role in streamlining e-commerce management, allowing the company to prioritize their core focus of effectively marketing their products. The combination of strategic online advertising and a user-friendly e-commerce platform proved to be a gamechanger for Company 3's overall business success.

3. Streamlined E-Commerce Management:

The utilization of a Shopify shop has provided Company 3 with a streamlined e-commerce management solution and helped them to improve their logistics and also offered an easy way of integrating new secure payment methods. As Company 3 did not have to deal with technology issues, they could shift their limited resources to the core business activities like looking out to find new partners, communicating with the customers, and improving the product based on the feedback of their customers.

4. Customer Feedback and Continuous Improvement:

Company 3 actively seeks and incorporates customer feedback to drive continuous improvement. They have been able to connect with customers and increase brand trust by listening to their consumers and immediately addressing their wants and concerns. This customer-centric strategy not only ensures customer satisfaction but also allows the organization to make educated decisions and improve its goods and services based on real-time input.

5. Social Media and Influencer Marketing Integration:

The use of social media platforms and influencer marketing has had a significant impact on Company 3's performance in the market. Customer engagement, the publication of user-generated content, and, above all, successful collaboration with social media influencers have helped to significantly increase brand reach, awareness, and customer loyalty.

6. Flexibility and Adaptability:

The willingness of Company 3 to embrace a flexible and adaptive strategy has been a crucial success factor. They have been able to experiment with numerous methods and approaches to find what works best for their firm by adopting a "trial-and-error" attitude. This strategy enables them to adapt swiftly to market input, alter corporate strategies, and anticipate changing client wants and preferences.

Expert 3 (Source: Appendix E) highlights the importance of the adoption of a trial-and-error approach for start-ups in the early stages of development. This methodology allowed them to embrace a learning mindset, viewing their mistakes as valuable opportunities for improvement. By continuously iterating and refining their strategies based on real-world feedback and insights, they were able to enhance their overall approach and make progress towards achieving success. The trial-and-error approach served as a valuable learning tool, enabling Company 3 to evolve and refine their strategies as they navigated the challenges of the early stages of their development.

4.4 Case Study 4 / Company 4 - Hard Seltzer Producer (Switzerland)

a) Introduction:

This case study focuses on Company 4, a hard seltzer producer based in Switzerland. As part of their multi-channel strategy, they implemented a D2C business model by selling their goods on their online shop.

b) Company Background:

Company 4 is in the beverage industry and has chosen a D2C business approach to establish direct contact with customers. This decision was prompted by a desire to engage directly with customers and emphasize the authenticity of their brand. Company 4 recognized the product's initial restricted availability, which resulted from a lack of partnerships with retailers at the time. and wanted to give consumers a way to purchase directly from them. While the direct-to-consumer approach is an important component of their entire multi-channel strategy, it also helps them control their brand identity and maintain close touch with customers.

c) D2C Strategies:

The D2C strategies employed by Company 4 involve both online and offline initiatives, as outlined below:

Personal Interactions and Authenticity: Company 4 focuses on building personal connections with customers through direct interactions. They attend events and festivals where they can present their products directly and gather valuable feedback. For example, they organize tasting events where consumers can sample their hard seltzer and provide real-time feedback. This method enables them to build authentic and strong relationship with their customers.

Online Presence & E-Commerce: The firm has its own e-commerce site where customers may buy their items directly. They use several online advertising and marketing methods, such as targeted advertisements and influencer collaborations, to increase product recognition and drive traffic to their website.

Social Media Engagement: Company 4 leverages social media platforms for branding and communication purposes. They actively engage with consumers, responding to comments and messages, and use social media platforms to showcase their products and interact directly with their target audience. For instance, they run social media contests and giveaways to encourage user-generated content and engagement.

Mobile Stand and Offline Events: The company converted an old Coca-Cola truck into a mobile stand for their products. This allows them to attend in-person events and festivals, where they can engage with consumers face-to-face. These offline initiatives provide opportunities to

gather feedback, create memorable experiences, and strengthen brand loyalty. For example, they set up the mobile stand at popular music festivals and outdoor events, allowing attendees to try their hard seltzer and learn more about the brand.

Customer Feedback and Product Tailoring: Company 4 places a strong emphasis on listening to customer feedback and actively responding to their needs and preferences. This adaptability enables them to enhance their products and services on a constant basis, ensuring client happiness and loyalty. To understand client preferences and make educated judgments regarding product development and upgrades, they conduct surveys and collect feedback through multiple channels, such as their website and social media platforms.

Brand Consistency and Communication: Effective marketing and branding strategies are crucial for Company 4. They focus on consistent communication across all channels to convey their brand values and unique selling points. By effectively communicating their brand story and differentiating themselves from competitors, they create a strong brand identity. For example, they collaborate with local influencers and content creators to share their brand message and values, amplifying their reach and engagement.

d) Competitive Advantage:

Company 4 differentiates itself from competitors and achieves a competitive advantage through the following key factors:

Unique Product Offering and Differentiation: Company 4's commitment to producing a pure hard seltzer without additives or artificial sweeteners sets them apart from competitors. They effectively communicate their uniqueness, emphasizing pure ingredients, a conscious drinking culture that resonates with customers. Their products include unique tastes, high-quality ingredients, and eye-catching packaging, providing them with a competitive advantage. For example, they routinely release new and distinctive flavors that are not typically seen in the market, appealing to their target audience's growing tastes.

Brand Authenticity, Identity, and Recognition: Company 4 has built an authentic brand aligned with their values, creating a strong emotional connection with customers. Their consistent branding, real storytelling, and engaging social media presence have helped them carve out a distinct market position. This distinct brand identity distinguishes them from rivals, making them more memorable and desirable to their target audience. For example, they actively communicate their brand values and sustainability initiatives on social media, building trust and loyalty among their customers.

Targeted Marketing and Customer Engagement: Company 4 employs targeted marketing strategies to effectively reach their ideal customers. By understanding their target audience and their preferences, the company can tailor their marketing messages and engage with customers through personalized experiences. Customized email marketing, targeted social

media ads, and influencer collaborations are examples of this. They promote brand loyalty and generate repeat purchases by cultivating close ties with their customers.

Product Quality and Continuous Innovation: Company 4's focus on quality ingredients and continuous innovation ensures that their hard seltzer meets high standards and stays relevant to changing customer needs. With constant investment in research and development (R&D), they create new flavors and products innovations to retain a competitive advantage in the industry.

Collaborations & Partnerships: Company 4 pursues collaborations and partnerships with similar brands, influencers, and complementary businesses in order to reach new audiences, extend brand reach, and access new markets and consumer segments. They can increase their reputation and reach a larger client base by cooperating with well-known companies or influencers. This strategic approach helps them expand their market presence and gain a competitive edge.

Proactive and Innovative Marketing Initiatives: Company 4 consistently invests in marketing and promotional strategies to maintain brand visibility and attract new customers. Their proactive approach includes digital campaigns, influencer collaborations, targeted advertisements, and experiential marketing. By staying ahead of their competitors and constantly engaging with their target audience through innovative marketing initiatives, the company generates buzz and remains top-of-mind among consumers.

e) Key Success Factors (Findings):

Several key success factors have contributed to the growth and success of Company 4 in implementing their D2C business model:

1. Strong Customer Engagement and Personalization:

Company 4 focuses on building a personal connection with customers through direct interactions, gathering feedback, and tailoring their products to customer preferences. They leverage market research and observations to understand customer demands, enabling them to provide personalized experiences that resonate with their target audience. For example, they conduct surveys to collect customer feedback and actively incorporate customers' suggestions into product development.

According to Expert 4 (Source: Appendix F), the successful implementation of the D2C business model for Company 4 can be attributed to their personality and authenticity. By personally attending events and festivals, showcasing their products directly, and engaging in direct interactions with customers, they were able to establish a close connection and receive valuable feedback. This proximity to customers, combined with their authentic approach, played a significant role in the successful implementation of the D2C business model.

2. Effective Marketing and Branding Strategies:

Company 4 employs effective marketing and branding strategies, including targeted social media advertisements, visually striking displays, and consistent messaging. By capturing consumer attention and differentiating themselves in the competitive market, they increase brand visibility and attract customers to their unique product offerings. They regularly analyze marketing performance metrics and adjust their strategies accordingly to optimize their marketing efforts.

According to Expert 4 (Source: Appendix F), the development of Company 4's D2C business model relies on three crucial factors: targeted advertising, unique marketing, and community building. To generate demand and attract new customers, they employ targeted ads on social media platforms, specifically reaching out to individuals in proximity to stores where their product is available. This strategy allows Company 4 to effectively engage with their target audience and achieve growth in their D2C operations.

3. Flexibility and Continuous Improvement:

The company remains adaptable and responsive to customer needs and preferences, continuously improving its products and services. Their commitment to innovation, product development, and incorporating customer feedback ensures they stay ahead of changing consumer trends, resulting in customer satisfaction and a competitive edge. They actively monitor market trends and consumer preferences to identify areas for improvement and implement changes accordingly.

4. Strong Online Presence and E-Commerce Capabilities:

With their Shopify shop, Company 4 has established a robust online presence, optimizing their website and social media platforms for a seamless customer experience. Their investment in e-commerce skills, secure payment choices, and rapid order fulfillment allows them to reach and serve a larger consumer base. They routinely update their online store with new items and incentives, ensuring that their consumers have a positive online shopping experience.

5. Strategic Partnerships and Brand Advocacy:

By cultivating partnerships with like-minded brands, influencers, and ambassadors, Company 4 taps into new audiences, expands their brand reach, and benefits from the credibility of their partners. They collaborate with influencers and brand advocates to create authentic and engaging content that resonates with their target audience. This amplifies their brand presence and advocacy, contributing to their competitive advantage and attracting loyal customers.

4.5 Case Study 5 / Company 5: Giesswein – Switch to D2C (Austria)

In this case study, the company name of Giesswein will explicitly be mentioned, because the information has been gathered from public records. Due to constraints of time and availability, an expert interview with Markus Giesswein or any other employee of Giesswein was not feasible for this case study. Because of this, and because Giesswein is a perfect example of how a company can successfully switch from a traditional to a D2C strategy, the author relied on secondary sources to gather information and insights about Giesswein's business operations, D2C strategies, competitive advantages, and key success factors. These secondary sources include interviews and webinars with Markus Giesswein, reputable publications, industry reports, and official company records. While direct input from the company's representatives would have provided more in-depth and firsthand insights, utilizing reliable secondary sources allowed the author to construct an informative and comprehensive analysis of Giesswein's D2C practices and their impact on the footwear industry.

a) Introduction:

Giesswein, a traditional Austrian brand famous for its wool slippers, felt slippers, and woolen cardigans, has recently undergone a strategic transformation by adopting a D2C model. This case study examines Giesswein's journey of adopting D2C practices and explores the various strategies, competitive advantages, and key success factors that have propelled the company's growth and success in the market. By leveraging innovative approaches, Giesswein has successfully disrupted the traditional retail model and achieved significant growth in the market.

b) Company Background:

Giesswein is a family-owned business founded in Austria in 1954 that initially specialized in the production of wool slippers, felt slippers, and woolen cardigans (Giesswein 2021a). They have gained international recognition for their exceptional craftsmanship and commitment to sustainability. The company's focus on using natural, renewable materials like wool sets them apart in the market. Giesswein's rich heritage and tradition are reflected in their dedication to quality, meticulous workmanship, and attention to detail. Their diversified product portfolio demonstrates their capability to respond to changing market needs while staying committed to their core values (Giesswein 2019). Giesswein recognized the need to evolve its product offerings and cater to a younger, sportier audience. This shift in focus towards the development of Merino Runners, a sneaker made of merino wool, encompassed several key changes, including product development, website enhancements, and a stronger emphasis on understanding customer needs and expectations. These changes were implemented to align the company's offerings with the new product and to ensure a seamless customer experience across all touchpoints (Dohrmann 2020).

c) D2C Strategies:

Giesswein's success in the D2C space can be attributed to its well-executed strategies aimed at establishing direct relationships with customers and streamlining the distribution process. The company has implemented several key D2C strategies:

Embracing Innovation and Kickstarter: Giesswein's introduction of the Merino Runners involved a unique approach to financing. The company turned to Kickstarter to gauge customer interest and obtain feedback from early adopters. This crowdfunding campaign provided valuable insights into the market's reception and allowed Giesswein to refine its innovative product based on customer reactions. It demonstrated the company's commitment to developing products that align with customer preferences (Kickstarter 2017).

E-commerce Platform: Giesswein operates a robust e-commerce platform that serves as the primary sales channel for their products. Through their website, customers can easily browse and purchase a wide range of footwear options directly from the company, eliminating the need for intermediaries and ensuring a seamless shopping experience (Dohrmann 2020).

Personalized Customer Experience: Giesswein strongly emphasizes delivering a personalized customer experience. Through their website, customers have access to size recommendations, detailed product descriptions, and customer reviews, enabling them to make informed purchasing decisions (Dohrmann 2020).

Sustainable Supply Chain: Sustainability is at the core of Giesswein's operations. The company maintains a transparent and ethical supply chain, working closely with suppliers who adhere to strict environmental and social standards. By ensuring sustainable sourcing practices, Giesswein reinforces its commitment to responsible production and attracts environmentally conscious consumers (Giesswein 2019).

Social Media Engagement: Giesswein uses social media to communicate with customers and build a community around their business. By sharing content related to customer stories, sustainability and product innovations, the company encourages active participation from their customers (Giesswein 2021b)

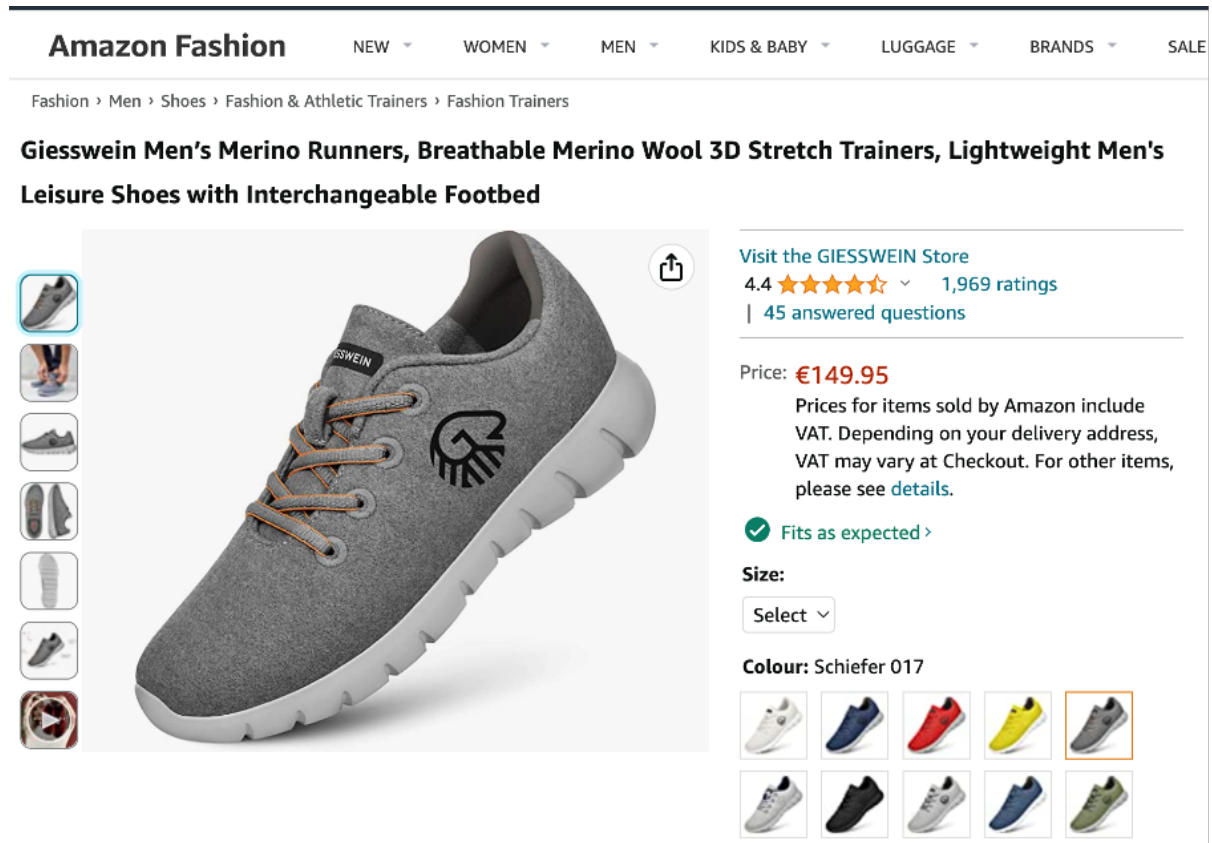


Figure 16: Giesswein Merino Runner on Amazon
Source: Amazon (2023)

Investment in Performance and Paid Social Media Marketing: Giesswein understands the value of investing in paid social media marketing and performance marketing, to efficiently reaching their target market (Zowie 2022). By investing in these channels (Vieser 2020), Giesswein has been able to expand their brand reach, engage with customers, and drive sales. This strategic investment in performance and paid social media marketing has played a crucial role in increasing brand visibility, attracting new customers, and generating substantial growth in the market (Fontanella 2022).

d) Competitive Advantage:

Giesswein differentiates itself from competitors through various competitive advantages:

Sustainable Materials: The company's focus on using natural, renewable materials like merino wool sets them apart in the market. Customers value Giesswein's commitment to eco-friendly production, resulting in a loyal customer base that appreciates sustainable footwear options (Giesswein 2019).

Craftsmanship and Quality: Giesswein maintains a strong reputation for craftsmanship and product quality. Their attention to detail and meticulous manufacturing processes ensure that

each pair of shoes meets the highest standards and offers customers durable and comfortable footwear (Outside Business Journal 2017).

Direct Customer Relationships: By establishing direct relationships with customers, Giesswein gains valuable insights and feedback, enabling them to continuously improve their products and better cater to customer needs. This direct connection enhances customer satisfaction and loyalty (Giesswein 2021b).

Brand Story and Heritage: Giesswein's long-standing history as a family-owned business and their commitment to sustainability form a compelling brand story that resonates with consumers. Their heritage and values create an emotional connection with customers, driving brand loyalty (Giesswein 2021a).

Vertical Integration: By having their own manufacturing facility, Giesswein maintains control over the production process and ensures the use of high-quality merino wool in their products. This vertical integration allows them to closely monitor the sourcing and processing of the wool, ensuring its sustainability and adherence to their strict quality standards. Having an in-house merino wool factory enhances Giesswein's supply chain efficiency, reduces dependency on external suppliers, and enables them to deliver premium products to their customers (Vieser 2020).

e) Key Success Factors:

The following key success factors enabled Giesswein's successful switch from a traditional retail model to a D2C e-commerce model:

1. Strategic Vision and Leadership Commitment:

Giesswein's leadership, particularly Markus Giesswein, played a pivotal role in driving the successful switch to a D2C e-commerce model. Leadership's strategic vision and commitment to embracing innovative approaches set the foundation for the transformation (Dohrmann 2020).

According to Markus Giesswein, the shift in focus towards the consumer was a significant change for the company. This change encompassed various aspects, starting from the product itself and extending to the website, product development, and a stronger emphasis on understanding and meeting customer desires and expectations. The company recognized the need to adapt and make modifications in order to better satisfy the customer's needs (Dohrmann 2020).

2. Direct Customer Engagement:

Giesswein's ability to engage directly with customers through their e-commerce website, social media platforms, and customer service channels was crucial in establishing strong relationships and understanding customer preferences and expectations (Vieser 2020).

3. Supply Chain Optimization:

Giesswein's control over their own merino wool factory gave them a strategic advantage in managing their supply chain. By having direct oversight and control over sourcing and production, they ensured the highest standards of quality and sustainability. This vertical integration allowed for greater transparency, consistent supply, and reduced dependency on external suppliers, reinforcing their commitment to responsible production practices (Giesswein 2021c)

4. Sustainable Brand Positioning:

Giesswein's dedication to sustainability and eco-friendly practices resonated with a growing consumer demand for responsible and ethical products. Their commitment to sustainable production methods and materials helped attract environmentally conscious customers and differentiate themselves in the market (Giesswein 2019).

5. E-Commerce Infrastructure and User Experience:

Giesswein's investment in a robust e-commerce platform, including features like size recommendations, detailed product descriptions, and a seamless shopping experience, enabled them to provide a convenient and personalized online shopping experience for customers (Dohrmann 2020).

6. Data-Driven Decision Making:

Giesswein's ability to collect and analyze information on customers based on direct interactions enabled them to make educated decisions about product development, marketing tactics, and customer engagement, resulting in increased customer satisfaction and business success (Fontanella 2022).

According to Markus Giesswein, performance marketing played a crucial role in driving their growth. He emphasized the importance of finding an agency that can provide measurable milestones and demonstrate their proficiency through reliable data models. One advantage of e-commerce performance marketing is its global accessibility, allowing businesses to operate and achieve results from anywhere in the world. Giesswein highlighted the significance of seeing immediate results when working with a competent agency (Fontanella 2022).

7. Strategic Partnerships:

Giesswein collaborated with like-minded organizations, partners, and influencers who shared their values and vision. These partnerships enhanced their brand reputation and allowed them to expand their reach to new customer segments (Giesswein 2021b).



Figure 16: Influencer “lischen_1989” presenting the Merino Runner on Instagram

Source: Instagram (2023)

5 Discussion and Conclusion

In this section, the author will examine the study's key findings and the implications for organizations looking to migrate to or deploy direct-to-consumer (D2C) business models in the e-commerce market. The researcher will also restate the research question and goal of the study, emphasize the research's contribution to the area of e-commerce and D2C business models, and offer recommendations based on the study's findings. In addition, the author will discuss the study's shortcomings and suggest future research paths.

5.1 Summary of Key Findings

The case study and qualitative interview analysis provide substantial insights into the major success factors and problems connected with transitioning to or establishing D2C business models in the e-commerce industry. These insights are useful for organizations looking to navigate the complicated terrain of D2C initiatives and improve their chances of success.

5.1.1 Key Success Factors

This research identifies several key success factors that consistently emerged across the case studies:

- a) **Strong leadership commitment:** The research findings consistently emphasize the significance of strong leadership commitment in successfully implementing a D2C business model. A clear vision, dedication to customer-centricity, and a proactive approach to driving the D2C strategy are crucial factors. Leaders who champion the shift to D2C and foster a culture of innovation and customer focus are more likely to achieve successful outcomes.
- b) **Direct customer interaction and feedback:** Establishing direct interactions with customers and actively seeking their feedback are key success factors. Businesses that value customer engagement, actively listen to their needs, and incorporate customer feedback into their strategies can build strong brand loyalty and create a distinct brand identity. This direct connection with customers allows for a better understanding of their preferences, improves product development, and enhances customer satisfaction.
- c) **Effective marketing strategies:** Implementing effective marketing strategies is essential for the success of D2C businesses. Targeted advertising, engagement with customers through social media platforms, and community building are effective marketing tactics. Focusing on the needs of the target (niche) market and trying to create a strong brand across all possible channels to increase the visibility of the brand and acquire new customers.

- d) **Agile Mindset:** Customer wants and needs can change very fast and businesses have to deal with a high level of complexity in the D2C space. To overcome these challenges businesses must be able to use different strategies, embrace flexibility in an agile set-up. An agile approach can help D2C business models in e-commerce to rapidly react to everchanging circumstances in order to stay ahead of their competitors.
- e) **Speed and efficiency:** The case studies reveal the importance of speed and efficiency in implementing a successful D2C business model. The ability to rapidly gather data, test products, and make informed decisions within short timeframes is highly valuable. Businesses that prioritize speed and efficiency in their operations are able to capitalize on market opportunities, quickly iterate their offerings, and gain a competitive edge.
- f) **Digital talent and capabilities:** Having in-house digital talent and capabilities is a key success factor for D2C businesses. The ability to control the brand's image, deliver a seamless customer experience, and provide high-quality customer service relies on the presence of digital expertise within the organization. Businesses that invest in building and nurturing digital talent are positioned to effectively leverage technology and navigate the complexities of the e-commerce landscape.
- g) **Unique product with customer-centric benefits:** The research findings highlight the importance of offering a product that solves a customer problem and provides a unique benefit. D2C brands that differentiate themselves through their product offerings in alignment with customer desires can attract and retain customers. By focusing on delivering value and addressing specific customer needs, businesses can achieve a competitive advantage in the market.
- h) **Transparency and open communication:** Establishing transparency and open communication with customers is crucial in building trust and maintaining customer loyalty. D2C businesses that openly address challenges, setbacks, and customer concerns are able to foster a sense of trust and credibility. Transparent communication creates a positive brand image and reinforces the authenticity of the D2C brand, leading to stronger customer relationships.
- i) **Lower pricing through eliminating intermediaries:** According to the research, one advantage of the D2C model is the ability to offer products at a lower price by eliminating intermediaries in the supply chain. By selling D2C, businesses can avoid the costs associated with traditional retail channels, leading to more competitive pricing. This value proposition appeals to price-sensitive customers and provides a competitive advantage in the market.
- j) **Sustainability:** The research findings highlight sustainability as an emerging factor in the e-commerce industry. D2C brands that prioritize sustainable practices, such as

responsible sourcing, ethical production, and environmentally friendly packaging, are able to attract environmentally conscious consumers. By aligning with the growing demand for sustainable products, businesses can differentiate themselves and tap into a niche market segment.

5.1.2 Challenges

Alongside these key success factors, the research also identifies several challenges that businesses encounter when switching or implementing D2C business models:

- a) **Overcoming initial barriers and establishing a foothold in the market:** Switching to or implementing a D2C business model in the e-commerce industry comes with some initial barriers. Businesses may face challenges such as building brand recognition, establishing credibility in a crowded market, and gaining consumer trust. Overcoming these barriers requires strategic planning, effective marketing strategies, and a differentiated value proposition to stand out from competitors.
- b) **Balancing the need for speed with ensuring product quality and customer satisfaction:** While speed and efficiency are crucial in the D2C space, it is essential to strike a balance between achieving speed and maintaining high product quality and customer satisfaction. Rapid product development and quick iterations must not compromise the overall quality of the product or the customer experience. Businesses need to invest in robust quality control measures, efficient production processes, and effective customer service to ensure that speed does not come at the expense of quality and customer satisfaction.
- c) **Building brand awareness and acquiring customers in a competitive e-commerce landscape:** The competitive nature of the e-commerce landscape poses a significant challenge for businesses transitioning to a D2C model. Building brand awareness and acquiring customers require targeted marketing efforts, effective branding strategies, and creating a unique value proposition. Businesses need to differentiate themselves from competitors, communicate their brand story effectively, and engage with their target audience through various marketing channels to drive customer acquisition.
- d) **Managing supply chain and production challenges to meet increasing demand:** As D2C businesses gain traction and experience growth, managing supply chain and production challenges becomes critical. Scaling operations to meet increasing demand while maintaining quality control can be a complex task. Businesses need to establish robust supply chain management systems, build relationships with reliable suppliers, and optimize production processes to ensure smooth operations and the timely fulfillment of customer orders.

- e) Maintaining customer trust and loyalty in the face of setbacks or disruptions:** D2C businesses must be prepared to address setbacks or disruptions that may occur along the way. When facing challenges like product recalls, shipping delays, or customer service issues, maintaining customer trust and loyalty is crucial. Clear and transparent communication, proactive customer support, and the swift resolution of issues are essential to mitigating the impact of setbacks and preserving customer loyalty.
- f) Marketing and Branding Investments:** Effective marketing and branding are crucial for success in the D2C space, but they require substantial investments. Businesses face the challenge of efficiently allocating resources while developing precisely targeted marketing campaigns that effectively resonate with their desired audience. They need to invest in digital marketing strategies, social media advertising, influencer collaborations, and other promotional activities to build brand awareness and drive customer acquisition.

5.2 Recommendations for Businesses

In order to successfully switch to or implement D2C business models in e-commerce, businesses should consider the following recommendations:

- a) **Embrace a Customer-Centric Mindset:** Prioritize the customer by understanding their needs, preferences, and pain points. By tailoring products, services, and experiences to customer expectations, businesses can build strong customer relationships and cultivate loyalty.
- b) **Define a Clear Value Proposition:** Clearly articulate the unique value proposition that sets a business apart from competitors. Businesses should tailor their products, services, and messaging to meet the needs and preferences of their target audience.
- c) **Develop Digital Capabilities:** Invest in digital talent and capabilities, which is crucial for navigating the complexities of online platforms, digital marketing, and customer engagement. Building in-house expertise allows businesses to control their brand image, customer experience, and ability to provide high-quality customer service.
- d) **Foster Strong Leadership Commitment:** Secure leadership buy-in and commitment to the D2C strategy. It is essential to allocate necessary resources, provide support, and foster a customer-centric culture throughout the organization. Strong leadership ensures the implementation of D2C practices across all aspects of the business.
- e) **Leverage Data and Analytics:** By leveraging data-driven insights, businesses can gain a comprehensive understanding of customer behavior, preferences, and trends. This utilization of data and analytics empowers businesses to make informed decisions, personalize customer experiences, and optimize their marketing strategies for maximum effectiveness.
- f) **Establish Direct Customer Relationships:** Create channels for direct customer interaction, such as online communities, social media platforms, and customer feedback portals. Actively seek feedback and engage with customers to build relationships, gain valuable insights, and foster brand loyalty and advocacy.
- g) **Optimize Operational Processes:** Adapt existing operational processes, systems, and infrastructure to support the transition to a D2C model. This includes streamlining supply chain management, logistics, and fulfillment processes to ensure efficient order processing and timely delivery.
- h) **Develop Targeted Marketing Strategies:** Identify target audiences and develop targeted marketing campaigns to effectively reach and engage them. Businesses should leverage social media, influencer collaborations, and paid advertising to increase brand visibility and drive traffic to their online stores.

- i) **Build a Strong Brand Identity:** Develop a compelling brand identity and effectively communicate a brand story. Consistent messaging, authentic storytelling, and collaborations with influencers can differentiate a brand and resonate with target audiences.
- j) **Embrace Flexibility and Adaptability:** Stay agile and responsive to changing market dynamics and customer needs. To maintain a competitive edge, businesses must continuously enhance their products and services based on feedback and market trends.

5.3 Reiteration of the Research Question and Purpose

The research question of this study is "How can a business successfully switch to or implement a D2C business model in e-commerce?" The purpose of the study was to explore the key success factors and challenges associated with implementing D2C business models in e-commerce.

The case study findings indicate that businesses that successfully switched to or implemented D2C models in e-commerce effectively utilized key success factors such as a clear value proposition, customer engagement and relationship building, seamless online experiences, targeted marketing and digital advertising, brand identity and storytelling, and flexibility and adaptability. They also encountered challenges related to operational adjustments, marketing and branding investments, competition, and market saturation.

Interpreting the case study results in the context of the research question reveals valuable insights into how businesses can successfully switch to or implement D2C business models in the e-commerce industry. The key success factors identified provide a roadmap for businesses to navigate this transition effectively, while the challenges underscore the potential obstacles they may encounter.

The findings show that businesses that achieved success in implementing D2C models demonstrated a deep understanding of their target audience and effectively catered to their needs and preferences. They prioritized customer engagement and relationship building, utilizing direct interactions, feedback mechanisms, and personalized experiences to create a strong bond with their customers. This customer-centric approach enabled these companies to cultivate brand loyalty and gain an advantage in the market.

Moreover, successful businesses recognized the importance of embracing technology and digital innovation. They invested in robust e-commerce platforms, secure payment systems, and data analytics tools to enhance their operations and provide seamless online experiences for their customers. By leveraging targeted marketing strategies and engaging with customers through various digital channels, they effectively reached their desired audience and generated brand awareness.

The results also highlight the significance of operational adjustments in implementing a D2C business model. Businesses needed to make changes to their supply chain management, logistics, and fulfillment processes to ensure efficient order processing and timely delivery. Additionally, they faced the challenge of allocating additional resources for marketing and branding investments, as standing out in a competitive e-commerce landscape required substantial investments.

The competitive landscape and market saturation emerged as key challenges for businesses adopting D2C models. In a crowded market, businesses sought to distinguish themselves from

competitors and attract clients' attention. To overcome these obstacles, they needed a strong brand identity, excellent storytelling, and distinctive value propositions that spoke to their target demographic.

Overall, the case study results underscore the importance of strategic planning, customer-centricity, technological readiness, and operational adjustments in successfully implementing D2C business models in e-commerce. By leveraging the key success factors identified and proactively addressing the challenges, businesses can navigate this transition with confidence and increase their chances of achieving success in the evolving e-commerce landscape.

5.4 Contribution of the Study

This study makes a significant contribution to the field of e-commerce and D2C business models by providing valuable insights into the key success factors and challenges associated with implementing D2C models in the e-commerce industry. By conducting qualitative interviews with experts and analyzing multiple case studies, this thesis offers a comprehensive understanding of the strategies and approaches employed by businesses that have successfully switched to or implemented D2C models. The findings shed light on the importance of customer-centricity, digital capabilities, leadership commitment, direct customer relationships, and data-driven decision-making. Additionally, this study highlights the importance of optimizing operational processes, building brand trust, and leveraging technology in driving success in the D2C landscape. This research provides practical recommendations and guidance for businesses considering a transition to D2C models, helping them to make educated decisions and efficiently handle the challenges in the evolving e-commerce industry. Overall, this study contributes to preexisting knowledge by providing actionable insights that can facilitate the adoption and implementation of D2C business models, ultimately driving growth and success in the e-commerce sector.

5.5 Limitations and Future Research Directions

While this study has offered valuable insights into the key success factors and challenges associated with switching to or implementing D2C business models in e-commerce, it is crucial to acknowledge its limitations. The qualitative style of the research, which focuses on individual case studies and a small number of participants, may limit the findings' generalizability to a larger population and industrial environment. Furthermore, the geographical breadth of the study, which includes interviews from Germany, Austria, and Switzerland, may restrict the results' applicability to diverse cultural and regional circumstances.

To address these limitations and further advance knowledge within the field of D2C business models in e-commerce, future research should consider several directions. First, conducting quantitative studies with larger and more diverse samples could provide a more comprehensive understanding of the identified key success factors and challenges to validate and expand upon these findings. Additionally, exploring the implementation of D2C models in various industry sectors would shed light on industry-specific factors influencing success.

Furthermore, investigating the long-term sustainability and scalability of D2C business models would contribute valuable insights into their viability as long-lasting strategies. Future research could delve into the impact of specific marketing strategies and digital tools on the success of D2C businesses, enabling a deeper understanding of the most effective approaches to customer acquisition and engagement. Additionally, examining the role of customer reviews and social media engagement in building brand loyalty and trust presents a promising avenue for further investigation.

By addressing these research directions, scholars can overcome the limitations of this study and contribute to a more comprehensive understanding of D2C business models in e-commerce. This would not only assist businesses in making informed decisions but would also establish a foundation for the development of best practices and guidelines in this evolving field.

References

- Abhishek (2020): MoEngage. Examples of E-commerce Personalization from Top Brands. Available at: URL: <https://www.moengage.com/blog/lessons-from-5-ecommerce-companies-acing-personalization/> (Accessed on: 8 April 2023).
- Abhishek, Goel (2022): JungleWorks Must-haves for a D2C brand to succeed in local e-commerce. Available at: URL: <https://jungleworks.com/must-haves-for-a-d2c-brand-to-succeed-in-local-e-commerce/> (Accessed on: 11 March 2023).
- Accenture (2023): Government Executive. Insights Platforms: A scalable foundation for data-driven decision-making. Available at: URL: <https://www.govexec.com/sponsors/2023/01/insights-platforms-scalable-foundation-data-driven-decision/381415/> (Accessed on: 12 March 2023).
- Aebersold, Kirsten (2022): 6 Types of eCommerce Business Models | Elastic Path. Available at: URL: <https://www.elasticpath.com/blog/6-ecommerce-business-models-b2b-b2c> (Accessed on: 7 April 2023).
- Alberdi, Raquel (2020): ThePower Business School. Business Model Canvas: A 9-Step Guide to Analyze Any Business. Available at: URL: <https://www.thepow-ermba.com/en/blog/business-model-canvas> (Accessed on: 7 April 2023).
- Alexander, Julia (2021): The Verge Netflix surpasses 200 million subscribers but has more competition than ever in 2021. Available at: URL: <https://www.theverge.com/2021/1/19/22238877/netflix-200-million-subscribers-q4-earnings-bridger-ton-emily-paris-cobra-kai-queens-gambit> (Accessed on: 7 May 2023).
- Alexander, Lucy (2022): The Who, What, Why, & How of Digital Marketing Available at: URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/what-is-digital-marketing> (Accessed on: 5 March 2023).
- Almquist, Eric; Cleghorn, Jamie; Sherer, Lori (2018): "The B2B Elements of Value." In: Harvard Business Review, Available at: URL: <https://hbr.org/2018/03/the-b2b-elements-of-value> (Accessed on: 12 March 2023).
- Amazon (2023): GIESSWEIN Merino Runners Men - Atmungsaktive Sneaker aus Merino Wool 3D Stretch, Leichte Herren Freizeit Schuhe mit Wechsel-Fußbett : Amazon.de: Fashion. Available at: URL: https://www.amazon.de/Giesswein-Woll-Sneaker-Merino-Runners-Men/dp/B06XG9K2LL/ref=sr_1_5?crid=BQX707K3TW1E&keywords=giesswein+merino+runners+herren+44&qid=1685340649&prefix=giesswein+meri%2Caps%2C1266&sr=8-5 (Accessed on: 29 May 2023).
- Anania, Teresa (2023): Zendesk. What is Customer Service? Available at: URL: <https://www.zendesk.com/blog/customer-service-skills/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Angeles, Sara (2023): Business News Daily. Top 8 Customer Service Programs for Small Businesses - businessnewsdaily.com. Available at: URL: <https://www.businessnewsdaily.com/7575-customer-service-solutions.html> (Accessed on: 5 March 2023).

- Apprendi, Joe (2021): How D2C Brands Are Capitalizing on Physical Stores and Shifting Metrics of Success | Street Fight. Available at: URL: <https://streetfight-mag.com/2021/12/01/how-d2c-brands-are-capitalizing-on-physical-stores-and-shifting-metrics-of-success/> (Accessed on: 8 April 2023).
- Areeya, Lila (2023): How to influence customer loyalty with your existing customer data | CustomerThink. Available at: URL: <https://customerthink.com/how-to-influence-customer-loyalty-with-your-existing-customer-data/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Arora, Arun et al. (2022): Moving past e-commerce to NeXT commerce | McKinsey. Available at: URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/becoming-indispensable-moving-past-e-commerce-to-next-commerce> (Accessed on: 11 March 2023).
- Aryapadi, Manik, et al. (2021): Best practices to optimize the retail supply chain | McKinsey Available at: URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/ten-steps-retailers-can-take-to-shock-proof-their-supply-chains> (Accessed on: 5 March 2023).
- Atske, Sara (2021): Pew Research Center: Internet, Science, & Tech Experts say the 'New Normal' in 2025 will be far more tech-driven, presenting more big challenges. Available at: URL: <https://www.pewresearch.org/internet/2021/02/18/experts-say-the-new-normal-in-2025-will-be-far-more-tech-driven-presenting-more-big-challenges/> (Accessed on: 11 March 2023).
- Atsmon, Yuval et al. (2021): McKinsey & Company The six must-haves to achieve breakthrough growth in e-commerce D2C | McKinsey Available at: URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-six-must-haves-to-achieve-breakthrough-growth-in-e-commerce-d2c> (Accessed on: 23 November 2022).
- Backhaus, Daniel (2021): SauceCode. How to Overcome 8 D2C Challenges: Direct to Consumer Strategy. Available at: URL: <https://blog.salsitasoft.com/direct-to-consumer-strategy-8-d2c/> (Accessed on: 23 November 2022).
- Bai, Jiamei et al. (2021): A path toward healthy, sustainable growth in e-commerce | McKinsey Available at: URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/solving-the-paradox-of-growth-and-profitability-in-e-commerce> (Accessed on: 19 March 2023).
- Balaban, David (2019): Web Hosting Security Best Practices | Tripwire. Available at: URL: <https://www.tripwire.com/state-of-security/web-hosting-security-best-practices> (Accessed on: 5 March 2023).
- Barber, Felix; Goold, Michael (2007): "The Strategic Secret of Private Equity." In: Harvard Business Review, Available at: URL: <https://hbr.org/2007/09/the-strategic-secret-of-private-equity> (Accessed on: 11 March 2023).
- Baxter, Alex et al. (2021): BCG Global. Don't Let Channel Conflicts Limit E-Commerce Sales. Available at: URL: <https://www.bcg.com/publications/2021/mitigating-e-commerce-channel-conflicts> (Accessed on: 11 March 2023).
- Beckwith, Sandra (2023): 5 tips to attract new online customers. Available at: URL: <https://www.legalzoom.com/articles/5-tips-to-attract-new-online-customers> (Accessed on: 5 March 2023).

- Bendel, Prof Dr Oliver (2019): <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/einhorn-119178>. Definition: Einhorn. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Available at: URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/einhorn-119178> (Accessed on: 23 November 2022).
- Bernazzani, Sophia (2022): The Beginner's Guide to Building a Customer Loyalty Program. Available at: URL: <https://blog.hubspot.com/service/customer-loyalty-program> (Accessed on: 12 March 2023).
- Bevins, Frankki; De Smet, Aaron (2013): Making time management the organization's priority | McKinsey Available at: URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/making-time-management-the-organizations-priority> (Accessed on: 11 March 2023).
- Bhardwaj, Nidhi (2022): D2C Ecommerce is Flourishing & Here to Stay—So, What's Next? - Srijan. Available at: URL: <https://www.srijan.net/resources/d2c-ecommerce-is-flourishing-here-to-stay-so-whats-next> (Accessed on: 8 April 2023).
- BigCommerce (2022a): BigCommerce. DTC: What to Know About Selling Direct-to-Consumer (+ Who is Doing it Well). Available at: URL: <https://www.bigcommerce.com/articles/direct-to-consumer/> (Accessed on: 5 March 2023).
- BigCommerce (2022b): BigCommerce. Ecommerce: The History and Future of Online Shopping Available at: URL: <https://www.bigcommerce.com/articles/ecommerce/> (Accessed on: 25 February 2023).
- BigCommerce (2023): BigCommerce. Ecommerce Business Models: Types + What to Select. Available at: URL: <https://www.bigcommerce.com/articles/ecommerce/types-of-business-models/> (Accessed on: 7 April 2023).
- Bleich, Carl (2022): Bloomreach. C-Suite Secrets to Success for D2C Brands Available at: URL: <https://www.bloomreach.com/en/blog/2021/3-takeaways-from-the-c-suite-secrets-for-direct-to-consumer-success-in-2021-webinar> (Accessed on: 19 March 2023).
- Blicharz, Kasia; van der Worm, Sanne; Raverdy, Matthieu (2022): Deloitte Netherlands Personalization: the path towards a deeper connection with your customers Available at: URL: <https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/customer-and-marketing/articles/personalisation-the-path-towards-a-deeper-connection-with-your-customers.html> (Accessed on: 8 April 2023).
- Bonchek, Mark (2016): "Why the Problem with Learning Is Unlearning." In: Harvard Business Review, Available at: URL: <https://hbr.org/2016/11/why-the-problem-with-learning-is-unlearning> (Accessed on: 12 March 2023).
- Bosworth, Patrick (2022): Leadership Choice 8 Tips to Empower Employees in the Workplace Available at: URL: <https://leadershipchoice.com/empower-employees-in-the-workplace/> (Accessed on: 11 March 2023).
- Boyles, Michael (2022): Business Insights Blog The Importance of Creativity in Business | HBS Online Available at: URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/importance-of-creativity-in-business> (Accessed on: 12 March 2023).

- Brassey, Jacqueline; Christensen, Lisa; van Dam, Nick (2019): Essential components of a learning and development strategy | McKinsey Available at: URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-essential-components-of-a-successful-l-and-d-strategy> (Accessed on: 5 March 2023).
- Brenner, Michael (2021): Marketing Insider Group. Why Your Marketing Needs to be Data-Driven. Available at: URL: <https://marketinginsidergroup.com/content-marketing/marketing-needs-data-driven/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Brightest (2022): Sustainable Sourcing - Definition, Examples, Benefits & Best Practices. Available at: URL: <https://www.brightest.io/sustainable-sourcing> (Accessed on: 19 March 2023).
- Brightly (2023): Brightly. 10 Simple Ways to Reduce Your Business's Carbon Footprint. Available at: URL: <https://www.brightlysoftware.com/reduce-business-carbon-footprint> (Accessed on: 19 March 2023).
- Brosseau, Daniel et al. (2020): Reaching the next normal of insurance core technology | McKinsey & Company Available at: URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/reaching%20the%20next%20normal%20of%20insurance%20core%20technology/reaching-the-next-normal-of-insurance-core-technology-vf.pdf>
- Bunnell, Jenna (2022): 10 Effective Ways to Gather Ecommerce Data and Information | Unstack Inc. Available at: URL: <https://www.unstack.com/blog/10-effective-ways-to-gather-ecommerce-data-and-information> (Accessed on: 19 March 2023).
- Burian, Mert (2021): Build a Successful Direct-to-Consumer Business. Available at: URL: <https://lingarogroup.com/blog/how-to-build-a-successful-competitive-direct-to-consumer-d2c-business> (Accessed on: 11 March 2023).
- Bush-Brown, Stephanie (2021): Ultra Commerce. Benefits of Going D2C and How eCommerce Technology Can Drive Sales. Available at: URL: <https://ultra-commerce.co/blog/benefits-of-going-d2c-and-how-ecommerce-technology-can-drive-sales/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Butler, Adam (2018): Forbes. Council Post: Do Customers Really Care About Your Environmental Impact? Available at: URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesnycouncil/2018/11/21/do-customers-really-care-about-your-environmental-impact/> (Accessed on: 8 April 2023).
- Cali, Tunca (2020): Duquesne Univ. SBDC. Business Model Canvas Explained. Available at: URL: <http://www.sbdc.duq.edu/Blog-Item-What-is-Business-Model-Canvas> (Accessed on: 7 April 2023).
- Canham-Clyne, Aneurin (2023): Restaurant Dive. Study: 55% of diners aren't restaurant loyalty members. Available at: URL: <https://www.restaurantdive.com/news/william-blair-survey-shows-room-for-loyalty-engagement-to-grow/641044/> (Accessed on: 12 March 2023).
- Cao, Shutao (2008): "A Model of Costly Capital Reallocation and Aggregate Productivity." In: (2008).

- Carroll, Sarah et al. (2021): Grant Thornton. Creating competitive advantage through sustainability. Available at: URL: <https://www.grantthornton.global/en/insights/articles/creating-competitive-advantage-through-sustainability/>
- Cascade, Team (2022): Top 4 Cross Functional Collaboration Examples. Available at: URL: <https://www.cascade.app/blog/cross-functional-teams-drive-innovation> (Accessed on: 11 March 2023).
- CB Insights (2020): Direct to Consumers (D2C) Company Trends in Retail | CB Insights. Available at: URL: <https://www.cbinsights.com/research/direct-to-consumer-retail-strategies/> (Accessed on: 18 February 2023).
- Chaffey, Dave (2023): Smart Insights. Marketing using Virtual and Augmented Reality. Available at: URL: <https://www.smartinsights.com/tag/marketing-using-virtual-and-augmented-reality/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Chai, Wesley (2020): WhatIs.com. What is Direct-to-Consumer (D2C or DTC)? Available at: URL: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/Direct-to-Consumer-D2C-or-DTC> (Accessed on: 25 February 2023).
- ChannelSight (2022): ChannelSight. D2C: The Ultimate Direct-to-Consumer Guide for Brands in 2022. Available at: URL: <https://www.channelsight.com/blog/d2c-the-ultimate-guide> (Accessed on: 19 March 2023).
- Chapple, Lidiya et al. (2022): Profitable e-commerce growth in consumer goods | McKinsey. Available at: URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/e-commerce-at-the-center-of-profitable-growth-in-consumer-goods> (Accessed on: 18 February 2023).
- Charmaz, Kathy (2006): Constructing grounded theory London ; Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Chisambara, Peter (2014): Moving From Reactive To Proactive Risk Management – ERPMS Insights Available at: URL: <https://erpminsights.com/moving-from-reactive-to-proactive-risk-management/> (Accessed on: 11 March 2023).
- Choi, Michelle et al. (2021): Creating consumer–and business–value with subscriptions | McKinsey Available at: URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/sign-up-now-creating-consumer-and-business-value-with-subscriptions> (Accessed on: 12 March 2023).
- Choudhury, Deepsekhar (2022): D2C start-up Mamaearth becomes the first unicorn of 2022 with a \$52 million round. Available at: URL: https://www.business-standard.com/article/companies/d2c-start-up-mamaearth-becomes-the-first-unicorn-of-2022-with-52-mn-round-122010100328_1.html (Accessed on: 23 November 2022).
- Christison, Colleen (2023): Social Media Marketing & Management Dashboard. 10 Ways an AI Customer Service Chatbot Can Help Your Business. Available at: URL: <https://blog.hootsuite.com/ai-customer-service/> (Accessed on: 8 April 2023).
- Cloudian (2020): Data Protection and Privacy: 12 Ways to Protect User Data Available at: URL: <https://cloudian.com/guides/data-protection/data-protection-and-privacy-7-ways-to-protect-user-data/> (Accessed on: 5 March 2023).

- Cointelegraph (n. y.): Cointelegraph. Augmented reality vs. virtual reality: Key differences. Available at: URL: <https://cointelegraph.com/metaverse-for-beginners/augmented-reality-vs-virtual-reality-key-differences> (Accessed on: 19 March 2023).
- Coredna (2023): Why are Businesses Going Direct-to-Consumer? Available at: URL: <https://www.coredna.com/blogs/direct-to-consumer> (Accessed on: 5 March 2023).
- Cornelisse, Sarah (2023): Understanding Pricing Objectives and Strategies for the Value-Added Ag Producer Available at: URL: <https://extension.psu.edu/understanding-pricing-objectives-and-strategies-for-the-value-added-ag-producer> (Accessed on: 5 March 2023).
- Cramer, Daniel et al. (2019): From promise to delivery: Overcoming the public-sector strategy challenge | McKinsey Available at: URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/from-promise-to-delivery-overcoming-the-strategy-problem-in-the-public-sector> (Accessed on: 12 March 2023).
- Creswell, John W.; Creswell, J. David (2018): Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Fifth edition. Los Angeles: SAGE.
- Creswell, John W.; Poth, Cheryl N. (2018): Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches. Fourth edition. Los Angeles: SAGE.
- Cuofano, Gennaro (2023): FourWeekMBA. What Is Direct-to-consumer? The Direct-to-consumer Business Model In A Nutshell. Available at: URL: <https://fourweekmba.com/direct-to-consumer/> (Accessed on: 7 April 2023).
- Curling-Hope, Leon (2022): Is this the beginning of the end for e-commerce merchants as brands take the lead? Available at: URL: <https://www.omniaretail.com/blog/direct-2-consumer-brands-retail-trends> (Accessed on: 25 February 2023).
- Dalin-Kaptzan, Zahava (2022): Bringg. Customer Experience in Delivery and Fulfillment: What It Is, and 10 Ways Technology Can Improve It. Available at: URL: <https://www.bringg.com/blog/delivery/10-ways-tech-improves-off-premise-customer-experiences/> (Accessed on: 5 March 2023).
- DC, Rizza (2022): crowdspring blog Direct to Consumer (DTC) Marketing: The Complete Guide, with Strategies, Tactics, and Examples (2023). Available at: URL: <https://www.crowdspring.com/blog/direct-to-consumer-marketing/> (Accessed on: 25 February 2023).
- De Smet, Aaron et al. (2022): The Great Renegotiation and New Talent Pools | McKinsey Available at: URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-great-attrition-is-making-hiring-harder-are-you-searching-the-right-talent-pools> (Accessed on: 11 March 2023).
- Deighton, Katie (2023): WSJ. Companies Tap Tech Behind ChatGPT to Make Customer-Service Chatbots Smarter. Available at: URL: <https://www.wsj.com/articles/companies-tap-tech-behind-chatgpt-to-make-customer-service-chatbots-smarter-11674509622> (Accessed on: 8 April 2023).
- Dekavadiya, Avakash (2022): What Is Direct-to-Consumer (D2C) eCommerce: All You Need to Know | LinkedIn. Available at: URL: https://www.linkedin.com/pulse/what-direct-to-consumer-d2c-ecommerce-all-you-need-know-dekavadiya/?trk=public_profile_article_view (Accessed on: 8 April 2023).

- Deloitte (2017): Disruptions in Retail through Digital Transformation | Reimagining the Store of the Future Available at: URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/CIP/in-cip-disruptions-in-retail-noexp.pdf> (Accessed on: 20 May 2023).
- Deloitte (2021): Resilience in the FMCG & Retail Sector Available at: URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/consumer-business/in-cb-resilience-in-the-FMCG-retail-sectors-noexp.pdf> (Accessed on: 20 May 2023).
- Deskera (2023): Guide to A Subscription Business Model. Available at: URL: <https://www.deskera.com/blog/subscription-business-model/> (Accessed on: 19 March 2023).
- DiPietro, Jordan (2022): The Direct-to-Consumer (D2C) Model: A Complete Guide for 2023. Available at: URL: <https://www.fool.com/the-ascent/small-business/email-marketing/articles/power-direct-consumer-model/> (Accessed on: 18 February 2023).
- Direct-to-Consumer Purchase Intent Index (2021): Diffusion PR. Going mainstream: Diffusion's 2021 Direct-to-Consumer Purchase Intent Index. Available at: URL: <https://diffusionpr.com/us/2021-dtc-purchase-intent-index/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Dobuzinskis, Caroline (2023): The Ecomm Manager Why Your Business Needs a Transparent Supply Chain in 2023 (Benefits & Solutions). Available at: URL: <https://theecomman-ager.com/sustainability/transparent-supply-chain/> (Accessed on: 8 April 2023).
- Dohrmann, Caroline (2020): Shopify. Direct-to-Consumer: So krepelte Giesswein nach über 60 Jahren die eigene Unternehmensstrategie um. Available at: URL: <https://www.shopify.com/de/blog/direct-to-consumer-giesswein> (Accessed on: 29 May 2023).
- D'Silva, Ian (2021): Sandbox Thoughts Stitch Fix: A Strategy Fit for the Occasion Available at: URL: <https://sandboxthoughts.substack.com/p/stitch-fix-strategy> (Accessed on: 8 April 2023).
- Dube, Simbar (2020): Invesp. How D2C eCommerce Brands Can Engage With Customers. Available at: URL: <https://www.invespro.com/blog/how-d2c-ecommerce-brands-can-engage-with-customers/> (Accessed on: 25 February 2023).
- Dudovicz, Phillip (2021): Hitachi Solutions. 12 Banking Customer Experience Trends to Watch in 2023. Available at: URL: <https://global.hitachi-solutions.com/blog/banking-customer-experience-trends/> (Accessed on: 7 May 2023).
- Duncan, Ewan et al. (2016): Creating value through transforming customer journeys | McKinsey & Company. Available at: URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/public%20and%20social%20sector/our%20insights/customer%20experience/creating%20value%20through%20transforming%20customer%20journeys.pdf>
- Dwivedi, Yogesh K. et al. (2021): "Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions." In: International Journal of Information Management, 59 (2021), p. 102168. Available at: DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168
- Edwards, Ryan (2023): Brand Hatchers Why is e-commerce so important in 2023? Available at: URL: <https://www.brand-hatchers.com/why-is-ecommerce-so-important-in-2023> (Accessed on: 7 April 2023).

- Eisenhardt, Kathleen M. (1989): "Building Theories from Case Study Research." In: The Academy of Management Review, 14 (1989), 4, p. 532. Available at: DOI: 10.2307/258557
- Eisenhardt, Kathleen M. (2021): "What is the Eisenhardt Method, really?" In: Strategic Organization, 19 (2021), 1, p. 147–160. Available at: DOI: 10.1177/1476127020982866
- Eisenhardt, Kathleen M.; Graebner, Melissa E. (2007): "Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges." In: Academy of Management Journal, 50 (2007), 1, p. 25–32. Available at: DOI: 10.5465/amj.2007.24160888
- Elliott, Cindy; Sankary, Gary (2018): Esri. Growth Insights Series: Is Direct-to-Consumer a Ticket to Growth? Available at: URL: <https://www.esri.com/about/newsroom/publications/wherenext/is-direct-to-consumer-a-ticket-to-growth/> (Accessed on: 19 March 2023).
- Elmasry, Tarik et al. (2022): Value creation in the metaverse Available at: URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/value-creation-in-the-metaverse> (Accessed on: 11 March 2023).
- Emma, Silvia (2021): Paminy Future-proof business with the subscription business model. Available at: URL: <https://paminy.com/future-proof-business-subscription-business-model/> (Accessed on: 11 March 2023).
- Emmitt, John (2021): Kaseya. CapEx vs OpEx: What's Best for IT Budgeting? Available at: URL: <https://www.kaseya.com/blog/2021/01/11/capex-vs-opex/> (Accessed on: 11 March 2023).
- Epsilon (2018): New Epsilon research indicates 80% of consumers are more likely to make a purchase when brands offer personalized experiences. Available at: URL: <https://www.epsilon.com/us/about-us/pressroom/new-epsilon-research-indicates-80-of-consumers-are-more-likely-to-make-a-purchase-when-brands-offer-personalized-experiences> (Accessed on: 19 March 2023).
- Ericson, Liz; Koller, Tim (2020): Old-school valuation principles still apply to digital assets | McKinsey. Available at: URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/why-digital-is-no-different-when-it-comes-to-valuation> (Accessed on: 11 March 2023).
- Escaler, Gerard (2020): Forbes. Council Post: Transforming Sustainability Into A Competitive Advantage. Available at: URL: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2020/09/09/transforming-sustainability-into-a-competitive-advantage/> (Accessed on: 19 March 2023).
- Estay, Beatriz (2021): The BigCommerce Blog. 10 Online Business Laws You Need to Know for Ecommerce [2020]. Available at: URL: <https://www.bigcommerce.com/blog/online-business-laws/> (Accessed on: 5 March 2023).
- European Union (2023): Tax – personal, corporate, and cross-border) | European Union Available at: URL: https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/taxation_en (Accessed on: 5 March 2023).
- Explorium (2021): Explorium. The Guide to External Data and Machine Learning for Consumer Insights Available at: URL: <https://www.explorium.ai/blog/the-guide-to-external-data-and-machine-learning-for-consumer-insights/> (Accessed on: 8 April 2023).

- Extensiv (2022): Risks Your 3PL Customers Are Worried About and How to Address Them Available at: URL: <https://www.extensiv.com/blog/risks-your-3pl-customers-are-worried-about-and-how-to-address-them> (Accessed on: 5 March 2023).
- FasterCapital (2022): FasterCapital. Make your business stand out in a competitive market. Available at: URL: <https://fastercapital.com/content/Make-your-business-stand-out-in-a-competitive-market.html> (Accessed on: 5 March 2023).
- Federal Communications Commission (2011): Federal Communications Commission. Cybersecurity for Small Businesses. Available at: URL: <https://www.fcc.gov/communications-business-opportunities/cybersecurity-small-businesses> (Accessed on: 5 March 2023).
- Flick, Uwe (2014): An introduction to qualitative research Edition 5. Los Angeles: Sage.
- Flora, Meredith (2021): ShipBob. Building Ecommerce Infrastructure That Scales. Available at: URL: <https://www.shipbob.com/blog/ecommerce-infrastructure/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Fontanella, Austin (2022): How to Scale Your Brand: 3 Tips From a CEO Who's Done It. Available at: URL: <https://getzowie.com/blog/how-efficiently-scale-ecommerce> (Accessed on: 29 May 2023).
- Fournier, Susan; Lee, Lara (2009): "Getting Brand Communities Right." In: Harvard Business Review, Available at: URL: <https://hbr.org/2009/04/getting-brand-communities-right> (Accessed on: 12 March 2023).
- G2 (2023): G2. Best eCommerce Platforms of 2023: Compare Reviews on 310+. Available at: URL: <https://www.g2.com/categories/e-commerce-platforms> (Accessed on: 25 February 2023).
- Gallo, Amy (2014): The Value of Keeping the Right Customers Available at: URL: <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers> (Accessed on: 12 March 2023).
- Gartner (2019): Gartner. Top 10 Trends In Digital Commerce. Available at: URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/top-10-trends-in-digital-commerce> (Accessed on: 19 March 2023).
- Giesswein (2019): Giesswein Shop DE. GIESSWEIN Green Strategy: Unsere nachhaltige Produktion. Available at: URL: <https://www.giesswein.com/blogs/news/giesswein-produktion-nachhaltigkeit> (Accessed on: 29 May 2023).
- Giesswein (2021a): Giesswein Shop DE. GIESSWEIN Firmengeschichte. Available at: URL: <https://www.giesswein.com/blogs/news/unsere-giesswein-geschichte> (Accessed on: 28 May 2023).
- Giesswein (2021b): Giesswein® Shop EN. #yesGIESSWEIN. Available at: URL: <https://en.giesswein.com/pages/yesgiesswein> (Accessed on: 29 May 2023).
- Giesswein (2021a): Giesswein® Shop EN. About Us. Available at: URL: <https://en.giesswein.com/pages/our-story> (Accessed on: 29 May 2023).
- Giesswein (2021b): Giesswein Shop DE. Community. Available at: URL: <https://www.giesswein.com/pages/collabs> (Accessed on: 29 May 2023).

- Giesswein (2021c): Giesswein Shop DE. GIESSWEIN Wool Lab. Available at: URL: <https://www.giesswein.com/blogs/news/giesswein-wool-lab> (Accessed on: 29 May 2023).
- Gitanjali, Maria (2018): GetApp. How to Use Predictive Analytics: 5 Steps to Get Started. Available at: URL: <https://www.getapp.com/resources/how-to-use-predictive-analytics/> (Accessed on: 12 March 2023).
- Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L. (2010): The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research 5. paperback print. New Brunswick: Aldine Transaction
- Glib, Oleksii (2022): Shipping Management System Development. Available at: URL: <https://acropolium.com/blog/how-to-automate-the-shipping-process-with-shipping-management-system/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Goel, Saahil (2021): "Succeeding with a sustainable D2C business model: Here's How." In: The Economic Times, 2. October 2021. Available at: URL: <https://economictimes.indiatimes.com/small-biz/marketing-branding/branding/succeeding-with-a-sustainable-d2c-business-model-heres-how/articleshow/86700486.cms?from=mdr> (Accessed on: 8 April 2023).
- Goldman, Sharon; Yeung, Ken (2020): VentureBeat. How Stitch Fix used AI to personalize its online shopping experience. Available at: URL: <https://venturebeat.com/business/how-stitch-fix-used-ai-to-personalize-its-online-shopping-experience/> (Accessed on: 25 February 2023).
- Google (2023): Google Cloud What is predictive analytics, and how does it work? Available at: URL: <https://cloud.google.com/learn/what-is-predictive-analytics> (Accessed on: 12 March 2023).
- Goria, Marco Bar (2023): Medium. Personalized experiences: When do they become behaviour change? Available at: URL: <https://uxdesign.cc/personalized-experiences-when-do-they-become-behaviour-change-dfc6ee243ecb> (Accessed on: 19 March 2023).
- Grow, David (2020): Voice Growth Will Further Amazon and Google's E-Commerce Dominance | Street Fight Available at: URL: <https://streetfightmag.com/2020/12/30/voice-growth-will-further-amazon-and-googles-e-commerce-dominance/> (Accessed on: 19 March 2023).
- Habte, Fana (2022): Check Point Software. What is network security? The Different Types of Protection Available at: URL: <https://www.checkpoint.com/cyber-hub/network-security/what-is-network-security/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Harris, Sarah (2023): 5 Cybersecurity Tips For Small Businesses | Blog | Workast. Available at: URL: <https://www.workast.com/blog/5-cybersecurity-tips-for-small-businesses/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Harrison, Ana (2023): How Augmented Reality (AR) is Revolutionizing eCommerce: Examples from IKEA, Sephora, and Nike | LinkedIn Available at: URL: <https://www.linkedin.com/pulse/how-augmented-reality-ar-revolutionising-ecommerce-from-ana-harrison/> (Accessed on: 19 March 2023).
- Harsh (2022): How does e-Commerce Influences Supply Chain Management? Available at: URL: <https://codedesign.org/how-does-e-commerce-influences-supply-chain-management> (Accessed on: 7 April 2023).

- Harvard Law School Forum (2016): The Harvard Law School Forum on Corporate Governance Principles of Corporate Governance Available at: URL: <https://corpgov.law.harvard.edu/2016/09/08/principles-of-corporate-governance/> (Accessed on: 11 March 2023).
- Heinrich, Jan et al. (2022): McKinsey & Company Future supply chains: resilience, agility, and sustainability | McKinsey Available at: URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/future-proofing-the-supply-chain> (Accessed on: 5 March 2023).
- Herbert, Mark (2020): 30 Important Loyalty Program Stats for 2020 | Incentive Solutions. Available at: URL: <https://www.incentivesolutions.com/blog/loyalty-program-statistics-2020/> (Accessed on: 12 March 2023).
- Houston, Kimberly (2023): Top 6 order management software tools for small businesses | Der Jotform-Blog. Available at: URL: <https://www.jotform.com/blog/order-management-software/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Human Rights Watch (2018): Human Rights Watch The EU General Data Protection Regulation Available at: URL: <https://www.hrw.org/news/2018/06/06/eu-general-data-protection-regulation> (Accessed on: 5 March 2023).
- IBM (2021): How AI is Changing Advertising | IBM Watson Advertising Thought Leadership Available at: URL: <https://www.ibm.com/watson-advertising/thought-leadership/how-ai-is-changing-advertising> (Accessed on: 8 April 2023).
- IFC (2022): Short Term Effects of COVID-19 on Digital Infrastructure in Emerging M. Available at: URL: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Industry_EXT_Content/IFC_External_Corporate_Site/Infrastructure/Resources/Short+Term+Effects+of+COVID19+on+Digital+Infrastructure+in+Emerging+Markets (Accessed on: 11 March 2023).
- Iglehart (2020): Digital Innovation and Transformation Glossier: Disrupting the Traditional Beauty Industry Available at: URL: <https://d3.harvard.edu/platform-digit/submission/glossier-disrupting-the-traditional-beauty-industry/> (Accessed on: 25 February 2023).
- Inc42, Team (2020): Inc42 Media The Power of CRM: Why D2C Brands Cannot Afford to Overlook Customer Relationships Available at: URL: <https://inc42.com/resources/the-power-of-crm-why-d2c-brands-cannot-afford-to-overlook-customer-relationships/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Indeed (2021): Indeed Career Guide What are points of differentiation? (With Benefits and Tips). Available at: URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/point-of-differentiation> (Accessed on: 5 March 2023).
- Indeed (2023a): Indeed Career Guide. 9 Effective Ways To Build and Improve Customer Loyalty. Available at: URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/improve-customer-loyalty> (Accessed on: 12 March 2023).
- Indeed (2023b): What Are the Benefits of Direct-to-Consumer Businesses Over B2B and B2C? Available at: URL: <https://www.indeed.com/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Indeed (2023c): Indeed Career Guide. What Is a Business Model Canvas? (With Sections and

- Example). Available at: URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/example-business-model-canvas> (Accessed on: 7 April 2023).
- Infinite Analytics (2021): AI helps boost (Direct to Customer) D2C experience to take you a step closer to your customer - Infinite Analytics. Available at: URL: <https://infiniteanalytics.com/2021/01/25/ai-helps-boost-direct-to-customer-d2c-experience-to-take-you-a-step-closer-to-your-customer/> (Accessed on: 8 April 2023).
- Ingrao, Daniella (2021): 7 Things Successful Subscription-Based Businesses Always Do (Stax Bill) Available at: URL: <https://staxbill.com/things-successful-subscription-based-businesses-do/> (Accessed on: 12 March 2023).
- Instagram (2023): GIESSWEIN (@giesswein_) • Instagram-Fotos und -Videos. Available at: URL: https://www.instagram.com/giesswein_/ (Accessed on: 29 May 2023).
- Intel (2022): Intel. What Is Omnichannel Retail? Available at: URL: <https://www.intel.com/content/www/us/en/retail/omnichannel.html> (Accessed on: 12 March 2023).
- Inveon (2022): Direct-to-Consumer (D2C) E-Commerce Transition | Inveon. Available at: URL: <https://www.inveon.com/direct-to-consumer-d2c-e-commerce-transition> (Accessed on: 12 March 2023).
- Investopedia (2021): Investopedia. How Can a Company Improve Its Net Margin? Available at: URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/040215/what-are-best-ways-company-improve-its-net-margin.asp> (Accessed on: 5 March 2023).
- IT Supply Chain (2022): Subscription Businesses Have Grown 4.6x Faster Than the S&P 500 in the Last Decade, Enduring Beyond the Pandemic Surge (IT Supply Chain) Available at: URL: <https://itsupplychain.com/subscription-businesses-have-grown-4-6x-faster-than-the-sp-500-in-the-last-decade-enduring-beyond-pandemic-surge/> (Accessed on: 7 May 2023).
- Jackson, Kirsten (2021): Ship Central Fulfillment 7 Things You Should Know About Amazon Fulfilled by Merchant Available at: URL: <https://www.shipcentral.com/7-things-you-should-know-about-amazon-fulfilled-by-merchant/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Jain, Aaditya; Juneja, Roma; Notani, Vanshika (2023): Reinventing the P&C Insurance Claims Value-Chain: Moving To The Claims Of The Future Vision | Blog - Everest Group Available at: URL: <https://www.everestgrp.com/it-services/reinventing-the-pc-insurance-claims-value-chain-moving-to-the-claims-of-the-future-vision-blog.html> (Accessed on: 8 April 2023).
- Jenkins, Abby (2021): Oracle NetSuite. Top 15 Supply Chain Best Practices. Available at: URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/supply-chain-best-practices.shtml> (Accessed on: 12 March 2023).
- Jenkins, Abby (2022a): Oracle NetSuite. Demand Forecasting: Everything You Need to Know. Available at: URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/inventory-management/demand-forecasting.shtml> (Accessed on: 5 March 2023).
- Jenkins, Abby (2022b): Oracle NetSuite. What is Demand Management: Functions, Process and Examples. Available at: URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/inventory-management/demand-management.shtml> (Accessed on: 12 March 2023).
- Jones, Neil (2022): Data Privacy Laws Impact Every Business—including Yours - Egnyte Blog.

Available at: URL: <https://www.egnyte.com/blog/post/data-privacy-laws-impact-every-business> (Accessed on: 5 March 2023).

Joseph, Alina (2023): UX Mastery Community. How Amazon Services Could Revolutionize UI/UX Design in E-Commerce - Careers & Mentoring. Available at: URL: <https://community.uxmastery.com/t/how-amazon-services-could-revolutionize-ui-ux-design-in-e-commerce/15855> (Accessed on: 7 May 2023).

Jotform (2023a): Jotform. Direct-to-consumer retail: An introduction for sellers. Available at: URL: <https://www.jotform.com/direct-to-consumer/> (Accessed on: 19 March 2023).

Jotform (2023b): The Jotform Blog. Direct-to-consumer trends in 2023 | Der Jotform-Blog. Available at: URL: <https://www.jotform.com/blog/direct-to-consumer-trends/> (Accessed on: 19 March 2023).

Juniper Research (2021): VOICE ASSISTANTS: MARKET FORECASTS, MONETISATION STRATEGIES & COMPETITIVE LANDSCAPE 2021-2026. Available at: URL: <https://www.juniperresearch.com/researchstore/innovation-disruption/voice-assistants-market-research-report> (Accessed on: 19 March 2023).

Justice, Kevin (2021): "Direct-to-Consumer (D2C): A CPG Guide to Selling Direct." In: (2021). Available at: URL: https://www.ignite2x.com/wp-content/uploads/2020/11/Direct-2-Consumer_A_CPG_Guide_to_Selling_Direct.pdf (Accessed on: 20 May 2023).

Kalyanasundaram, Preethika (2020): Are Your Customers Experiencing Marketing Oversaturation? Here's How to Deal with it. Available at: URL: <https://blogs.oracle.com/market-ingcloud/post/are-your-customers-experiencing-marketing-oversaturation-heres-how-to-deal-with-it> (Accessed on: 12 March 2023).

Kamalaldin, Anmar et al. (2020): "Transforming provider-customer relationships in digital servitization: A relational view on digitalization." In: Industrial Marketing Management, 89 (2020), p. 306–325. Available at: DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.02.004

Kammerer, William; Sampat, Piyush (2018): Retail Digital Supply Chain | Deloitte US. Available at: URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/retail-digital-supply-chain.html> (Accessed on: 12 March 2023).

Kampylis, Stathis (2023): Khaos Control. Returns policy that benefits everyone. Available at: URL: <https://www.khaoscontrol.com/business-tips/how-to-implement-a-return-policy/> (Accessed on: 5 March 2023).

Keenan, Michael (2022): How a Great Customer Experience Can Grow Your Bottom Line - Help Scout. Available at: URL: <https://www.helpscout.com/blog/customer-experience-strategy/> (Accessed on: 5 March 2023).

Kellton (2021): Direct-to-Customer (D2C) e-Commerce Thrives Amid COVID-19. Available at: URL: <https://www.kellton.com/kellton-tech-blog/frictionless-direct-to-customers-e-commerce-strategy> (Accessed on: 5 March 2023).

Kenan, Jamia (2022): Sprout Social. Social media marketing: What it is and how to build your strategy. Available at: URL: <https://sproutsocial.com/insights/social-media-marketing-strategy/> (Accessed on: 25 February 2023).

- Kenton, Will (2022): Investopedia. Strategic Financial Management: Definition, Benefits, and Example. Available at: URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-financial-management.asp> (Accessed on: 7 May 2023).
- Kibo (2022): Kibo Commerce. The D2C Shakeout: What Retailers Need to Know Available at: URL: <https://kibocommerce.com/blog/the-d2c-shakeout-what-retailers-need-to-know/> (Accessed on: 8 April 2023).
- Kickstarter (2017): Kickstarter. Merino Runners - Woolen Comfort Shoes / 13 different colors. Available at: URL: <https://www.kickstarter.com/projects/755137212/giesswein-merino-runners> (Accessed on: 29 May 2023).
- Kim, W.; Mauborgne, Renée (2004): "Blue Ocean Strategy." In: Harvard business review, 82 (2004), p. 76–84, 156.
- Kjeldsen, Renetta (2021): Vaimo. How to Mitigate D2C Channel Conflict? Available at: URL: <https://www.vaimo.com/d2c-channel-conflict/> (Accessed on: 11 March 2023).
- Kruk, Margaret E et al. (2018): "High-quality health systems in the Sustainable Development Goals era: time for a revolution." In: The Lancet Global Health, 6 (2018), 11, p. e1196–e1252. Available at: DOI: 10.1016/S2214-109X(18)30386-3
- Kwiksurveys (2019): KwikSurveys. CX: Measuring and Improving Customer Experience. Available at: URL: <https://kwiksurveys.com/blog/feedback/measuring-and-improving-customer-experience> (Accessed on: 5 March 2023).
- Laaper, Stephen (2021): Deloitte United States. Using Blockchain to Drive Supply Chain Transparency and Innovation. Available at: URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/blockchain-supply-chain-innovation.html> (Accessed on: 8 April 2023).
- Lahunou, Illia (2022): Real-Time Data Analysis: What is It, Benefits, and Examples. Available at: URL: <https://www.verfacto.com/blog/behavioral-data/real-time-data-analysis/> (Accessed on: 12 March 2023).
- Landis, Taylor (2022): <https://www.outboundengine.com/>. Customer Retention Marketing vs. Customer Acquisition Marketing | OutboundEngine. Available at: URL: <https://www.outboundengine.com/blog/customer-retention-marketing-vs-customer-acquisition-marketing/> (Accessed on: 12 March 2023).
- Lessard, Eric (2021): Salesforce. Direct to Consumer (D2C). Available at: URL: <https://www.salesforce.com/resources/articles/direct-to-consumer/> (Accessed on: 11 March 2023).
- Lever, Lever (2021): Lever. Lever Raises \$50 Million in Series D Funding. Available at: URL: <https://www.lever.co/blog/lever-raises-50-million-series-d-funding/> (Accessed on: 12 March 2023).
- Liebskind, David; Yasav, Sue (2016): Analytics Toolkit for Retailers. Available at: URL: https://www.synchrony.com/Synchrony_Financial_Analytics_Toolkit_white_paper.pdf (Accessed on: 12 March 2023).
- Lin, Chun-Yi et al. (2021): "Research on the Training Model of E-Commerce Professionals Based on Big Data Analysis." In: Wireless Communications and Mobile Computing, 2021 (2021), p. e2030991. Available at: DOI: 10.1155/2021/2030991

- Lin, Diaan-Yi et al. (2022): Helping small and medium-size enterprises thrive | McKinsey Available at: URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/beyond-financials-helping-small-and-medium-size-enterprises-thrive> (Accessed on: 5 March 2023).
- Lindecrantz, Erik; Tjon Pian Gi, Madeleine; Zerbi, Stefano (2020): Personalized experience for customers: Driving differentiation in retail | McKinsey. Available at: URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/personalizing-the-customer-experience-driving-differentiation-in-retail> (Accessed on: 7 May 2023).
- Linezero (2021): 5 Factors Affecting Employee Morale & 5 Simple Tips to Boost It. Available at: URL: <https://www.linezero.com/blog/5-factors-affecting-employee-morale> (Accessed on: 12 March 2023).
- Lokesh, Anushka (2023): The Best Marketing Strategies for D2C Brands. Available at: URL: <https://home.breify.ai/learn/best-d2c-marketing-strategies> (Accessed on: 8 April 2023).
- Longfield, Nicola; Claydon, Liz (2022): KPMG. The rise of direct-to-consumer (KPMG Global) Available at: URL: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2022/10/the-rise-of-direct-to-consumer.html> (Accessed on: 5 March 2023).
- Lopez, Eduardo (2021): FastSpring. How to Shift Your Business to a Subscription Model. Available at: URL: <https://fastspring.com/blog/how-to-shift-your-business-to-a-subscription-model/> (Accessed on: 12 March 2023).
- Maccarthy, Libby (2017): Sustainable Brands A new report reveals 86% of US consumers expect companies to act on social and environmental issues. Available at: URL: <https://sustainablebrands.com/read/marketing-and-comms/new-report-reveals-86-of-us-consumers-expect-companies-to-act-on-social-environmental-issues> (Accessed on: 19 March 2023).
- Mailchimp (2022): Mailchimp. An Overview of Data Protection Law for Companies. Available at: URL: <https://mailchimp.com/resources/data-protection-law/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Makarov, Andrew (2022): MobiDev. Augmented Reality in Marketing and Sales: Practical Yet Innovative. Available at: URL: <https://mobidev.biz/blog/augmented-reality-marketing-sales> (Accessed on: 19 March 2023).
- Makhija, Sanket (2021): Headless E-Commerce Platform | fabric. Building a Modern D2C E-Commerce Tech Stack. Available at: URL: <https://fabric.inc/blog/d2c-tech-stack/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Mandel, Pini (2021): The Rising Shift Towards D2C. Available at: URL: <https://www.quicklizard.com/blog/the-rising-shift-towards-d2c/> (Accessed on: 18 February 2023).
- Martins, Andrew (2023): Business News Daily. Your Customers Prefer Sustainable Products - businessnewsdaily.com. Available at: URL: <https://www.businessnewsdaily.com/15087-consumers-want-sustainable-products.html> (Accessed on: 19 March 2023).
- Maryville University (2021): Maryville Online. Importance of Training and Development for Employees. Available at: URL: <https://online.maryville.edu/blog/importance-of-training-and-development/> (Accessed on: 5 March 2023).

- Maverick, J.B. (2022): Investopedia. What is More Important for a Business, Profitability or Growth? Available at: URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/020415/what-more-important-business-profitability-or-growth.asp> (Accessed on: 11 March 2023).
- McKinsey (2022): McKinsey Technology Trends Outlook 2022. Available at: URL: <https://supplychaindigital.com/technology/top-10-mckinsey-tech-trends-2022> (Accessed on: 20 May 2023).
- McShane, Rosie (2022): Wharton Online. How Do Businesses Use Artificial Intelligence? Available at: URL: <https://online.wharton.upenn.edu/blog/how-do-businesses-use-artificial-intelligence/> (Accessed on: 19 March 2023).
- Milia, Anthony (2022): Milia Marketing What Is eCommerce Customer Experience And How To Improve It? Available at: URL: <https://miliamarketing.com/what-is-ecommerce-customer-experience-and-how-to-improve-it/> (Accessed on: 19 March 2023).
- Mixon, Erica; Torode, Christina (2020): Customer Experience. What is Customer Experience (CX) and Why Is it Important? Available at: URL: <https://www.techtarget.com/search-customerexperience/definition/customer-experience-CX> (Accessed on: 12 March 2023).
- MJV Technology & Innovation (2022): MJV Technology & Innovation D2C Explained: How To Cut Out The Retail Middleman (MJV Innovation) Available at: URL: <https://www.mjvinnovation.com/blog/d2c-direct-to-consumer/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Mohapatra, Debasis (2022): India will produce 50 unicorns in D2C space in next 5-7 years. Available at: URL: <https://www.bizzbuzz.news/bizz-talk/india-will-produce-50-unicorns-in-d2c-space-in-next-5-7-years-1132822> (Accessed on: 23 November 2022).
- Moore, Kaleigh (2022): What Is Customer Retention? + 16 Proven Retention Strategies—Help Scout Available at: URL: <https://www.helpscout.com/blog/customer-retention-strategies-that-work/> (Accessed on: 12 March 2023).
- Morey, Timothy; Forbath, Theodore “Theo”; Schoop, Allison (2015): “Customer Data: Designing for Transparency and Trust.” In: Harvard Business Review, Available at: URL: <https://hbr.org/2015/05/customer-data-designing-for-transparency-and-trust> (Accessed on: 5 March 2023).
- Morgan, David L. (2014): “Pragmatism as a Paradigm for Social Research.” In: Qualitative Inquiry, 20 (2014), 8, p. 1045–1053. Available at: DOI: 10.1177/1077800413513733
- Nham, Lindy (2021): 3 tier logic. What is Direct To Consumer (D2C) Strategy? Available at: URL: <https://www.3tl.com/blog/what-is-direct-to-consumer> (Accessed on: 25 February 2023).
- Nieto-Rodriguez, Antonio (2017): Prioritization: Why is it so difficult? What is the impact of not doing it? Why do the available methods not work? | LinkedIn. Available at: URL: <https://www.linkedin.com/pulse/prioritization-competitive-advantage-what-impact-do-antonio/> (Accessed on: 12 March 2023).
- O2VEND (2023): The Direct-to-Consumer Revolution: How E-Commerce is Changing the Retail Landscape | LinkedIn Available at: URL: <https://www.linkedin.com/pulse/direct-to-consumer-revolution-how-e-commerce-changing-retail-landscape/> (Accessed on: 19 March 2023).

- OECD (2020): Digital Disruption in Banking and its Impact on Competition Available at: URL: <https://www.oecd.org/competition/digital-disruption-in-banking-and-its-impact-on-competition-2020.pdf>
- Omni Communications (2022): How to Leverage Social Media for Small Business Success. Available at: URL: <https://www.omnicom.uk/how-to-leverage-social-media-for-small-business-success> (Accessed on: 5 March 2023).
- Osterwalder, Alexander et al. (2014): Value Proposition Design. Campus Verlag.
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2010): Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons.
- Outside Business Journal (2017): Outside Business Journal. Unveiling a First ever, Giesswein Footwear Merino Wool Sneaker. Available at: URL: <https://www.outsidebusinessjournal.com/press-releases/unveiling-a-first-ever-for-giesswein-footwear-the-merino-wool-sneaker/> (Accessed on: 29 May 2023).
- Owens, Beth (2021): 5 Shipping Challenges Faced by D2C Brands | Whiplash. Available at: URL: <https://whiplash.com/blog/shipping-challenges-d2c-brands/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Paddle (2022): Direct-To-Consumer (DTC) subscriptions: Benefits + how to build. Available at: URL: <https://www.paddle.com/resources/dtc-subscriptions> (Accessed on: 19 March 2023).
- Pahwa, Aashish (2021): Feedough. What Is Direct-To-Consumer? How D2C Model Works? Available at: URL: <https://www.feedough.com/direct-to-consumer-d2c/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Pam (2021): What is B2G (Business to Government)? - GovSpend. Available at: URL: <https://govspend.com/2021/12/29/what-is-b2g-business-to-government/> (Accessed on: 7 April 2023).
- Payne, P. L. (1967): "The Emergence of the Large-Scale Company in Great Britain, 1870-1914." In: The Economic History Review, 20 (1967), 3, p. 519. Available at: DOI: 10.2307/2593070
- Peacock, Lindsey (2022): Shopify. 14 Product Pricing Strategies for Retail (2022). Available at: URL: <https://www.shopify.com/blog/pricing-strategies> (Accessed on: 5 March 2023).
- Peçanha, Vitor (2022): Rock Content What is Digital Marketing: The Ultimate Online Marketing Guide Available at: URL: <https://rockcontent.com/blog/what-is-digital-marketing/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Peckover, Tim (2023): The Smile.io Blog The 8 Best Brand Communities and Why They're Successful Available at: URL: <https://blog.smile.io/8-best-brand-communities/> (Accessed on: 12 March 2023).
- Pineapple Payments (2017): Pineapple Payments. Six Key Features for Payment Processing Security. Available at: URL: <https://pineapplepayments.com/six-key-features-for-payment-processing-security/> (Accessed on: 5 March 2023).

- Pirlea, Cosmina (2019): a-connect. AGILE – The art of adapting to change and innovation Available at: URL: <https://a-connect.com/knowledge/agile-the-art-of-adapting-to-change-and-innovation/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Pitsch, Phillip (2022): D2C Strategy - Guide for D2C fulfillment and e-commerce sales | byrd. Available at: URL: <https://blog.getbyrd.com/en/d2c-fulfillment-ecommerce> (Accessed on: 28 January 2022).
- PowerReviews (2023): PowerReviews The Complete Guide to Ratings & Reviews (2023 Edition). Available at: URL: <https://www.powerreviews.com/insights/complete-guide-ratings-reviews-2023/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Preuss, Simone (2021): FashionUnited. New platform for sustainable outdoor clothing supports environment through D2C model. Available at: URL: <https://fashionunited.com/news/retail/new-platform-for-sustainable-outdoor-clothing-supports-environment-through-d2c-model/2021110543449> (Accessed on: 8 April 2023).
- PWC (2023): PwC. Experience is everything: here's how to get it right. Available at: URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/future-of-customer-experience.html> (Accessed on: 8 April 2023).
- Pymnts (2022): Nearly Two-Thirds of Retail Subscribers Want to Deal Directly With Brands Available at: URL: <https://www.pymnts.com/subscriptions/2022/nearly-two-thirds-retail-subscribers-want-deal-directly-with-brands/> (Accessed on: 19 March 2023).
- Qayum, Adeel (2022): Ecommerce Strategy: How to Get It Right (2022). Available at: URL: <https://www.oberlo.com/blog/ecommerce-strategy> (Accessed on: 11 March 2023).
- Qu, Sandy Q.; Dumay, John (2011): "The qualitative research interview." In: Qualitative Research in Accounting & Management, 8 (2011), 3, p. 238–264. Available at: DOI: 10.1108/1176609111162070
- QueueBuster (2023): Medium. Overcoming Common Challenges in Scaling a D2C Brand: Expert Insights. Available at: URL: <https://blogs.queuebuster.co/overcoming-common-challenges-in-scaling-a-d2c-brand-expert-insights-5fdec98cce19> (Accessed on: 7 April 2023).
- Rabionet, Silvia (2011): "How I Learned to Design and Conduct Semi-structured Interviews: An Ongoing and Continuous Journey." In: The Qualitative Report, (2011). Available at: DOI: 10.46743/2160-3715/2011.1070 (Accessed on: 12 April 2021).
- Rada, Katie (2019): How to Effectively Partner with Other Businesses. Available at: URL: <https://www.accelentertainment.com/blog/how-to-effectively-partner-with-other-businesses> (Accessed on: 5 March 2023).
- Raitaluoto, Teemu (2023): The importance of customer referrals in lead generation. Available at: URL: <https://www.markettailor.io/blog/importance-of-customer-referrals-in-lead-generation> (Accessed on: 5 March 2023).
- Raman, Nandita (2021): Social Beat Voice Commerce: The Future of E-Commerce in India Available at: URL: <https://www.socialbeat.in/blog/voice-commerce-the-future-of-e-commerce-in-india/> (Accessed on: 19 March 2023).

- Ramershoven, Stefan (2022): Direct to Consumer Marketing: D2C - das steckt hinter dem Buzzword. Available at: URL: <https://www.computerwoche.de/a/d2c-das-steckt-hinter-dem-buzzword,3336569> (Accessed on: 3 February 2022).
- Raza, Ali (2020): ThroughPut. Logistics Forecasting and Planning: Have you got it right? Available at: URL: <https://throughput.world/blog/logistics-forecasting/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Reaburn, Alicia (2022): Asana. SWOT-Analyse: Definition, Vorteile und Beispiele! • Asana. Available at: URL: <https://asana.com/de/resources/swot-analysis> (Accessed on: 7 April 2023).
- Rebels, Good (2020): Medium. The rise of direct-to-consumer Available at: URL: <https://medium.com/@goodrebels/the-rise-of-direct-to-consumer-7fb82066d40d> (Accessed on: 19 March 2023).
- Reinartz, Werner; Wiegand, Nico; Imschloss, Monika (2019): "The impact of digital transformation on the retailing value chain." In: International Journal of Research in Marketing, (= Marketing Perspectives on Digital Business Models) 36 (2019), 3, p. 350–366. Available at: DOI: 10.1016/j.ijresmar.2018.12.002
- Reiners, Bailey (2023): 12 Recruitment Strategies to Hire Top Talent | Built In. Available at: URL: <https://builtin.com/recruiting/recruitment-strategies> (Accessed on: 11 March 2023).
- Resman, Evan; Darby, Andrew (2023): Thought Logic Consulting Competition is getting fierce for shoppers, who have more options than ever before! Are you leveraging the right data to go to market with what they want? Available at: URL: <https://thoughtlogic.com/2023/01/13/competition-is-getting-fierce-for-shoppers-who-have-more-options-than-ever-before-are-you-leveraging-the-right-data-to-go-to-market-with-what-they-want/> (Accessed on: 12 March 2023).
- Retalon (2022): Retalon. Top 3 Challenges in Demand Forecasting and How to Solve Them in 2023. Available at: URL: <https://retalon.com/blog/challenges-in-demand-forecasting> (Accessed on: 12 March 2023).
- Ries, Eric (2011): The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses Crown.
- Riess, Betty (2019): Bank of America. Bank of America's Unique Approach to Loyalty Rewards Translates Into Record Client Satisfaction and Retention. Available at: URL: <https://newsroom.bankofamerica.com/content/newsroom/press-releases/2019/09/bank-americas-unique-approach-loyalty-rewards-translates-record.html> (Accessed on: 12 March 2023).
- Rigdon, Scott (2022): How Has the Internet Changed Communication in Business? Available at: URL: <https://www.vonage.com/resources/articles/how-the-internet-changed-communication-in-business/> (Accessed on: 7 April 2023).
- River, Cartie (2022): Starting an Online Store: What You Need to Know | Constant Contact. Available at: URL: <https://www.constantcontact.com/blog/what-you-need-to-know-before-starting-an-online-store/> (Accessed on: 5 March 2023).

- Robertson, Michelle (2019): 99designs. How to build a digital branding strategy: the ultimate guide. Available at: URL: <https://en.99designs.at/blog/logo-branding/digital-branding/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Roldós, Ines (2020): MonkeyLearn Blog. Customer Analysis: Using Data to Know Your Customers Better. Available at: URL: <https://monkeylearn.com/blog/customer-analysis/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Ross, Sean (2022): Investopedia. Why should you invest in research and development (R&D)? Available at: URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/043015/what-are-benefits-research-and-development-company.asp> (Accessed on: 5 March 2023).
- Rousset, Marc et al. (2021): Are You Ready For E-Commerce Acceleration? Available at: URL: <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2020/sep/are-you-ready-for-e-commerce-acceleration.html> (Accessed on: 18 February 2023).
- Rubin, Chad (2022): Top 140 Direct-to-Consumer Brands by DTC Category (2022) | Extensiv. Available at: URL: <https://www.extensiv.com/blog/direct-to-consumer-brands> (Accessed on: 12 March 2023).
- Runge, Jonah (2021): gominga Successful with the direct-to-consumer strategy. Available at: URL: <https://gominga.com/successful-with-the-direct-to-consumer-strategy/> (Accessed on: 4 February 2022).
- Sales, Francesca (2021): CIO. What is compliance risk? Available at: URL: <https://www.tech-target.com/searchcio/definition/compliance-risk> (Accessed on: 5 March 2023).
- Salot, Harshil (2023): Indian Retailer. Emerging Technologies in D2C & E-commerce. Available at: URL: <https://irecwire.indianretailer.com/article/technology/emerging-technologies-in-d2c-e-commerce.a7928/> (Accessed on: 8 April 2023).
- Samarasinghe, Sasari; Lokuge, Sachithra (2022): "Data-driven Innovation: Understanding the Direction for Future Research." In: (2022).
- Samer, Omar (2022): How cybersecurity framework implementation can transform from standard to innovative. Available at: URL: https://www.ey.com/en_kw/tmt/how-cybersecurity-framework-implementation-can-transform-from-standard-to-innovative (Accessed on: 5 March 2023).
- Sanghavi, Aayushi (2022): Freshworks CRM Blog. D2C vs B2C Commerce: Understanding The Differences | Freshmarketer. Available at: URL: <https://www.freshworks.com/crm/marketing/d2c-vs-b2c-blog/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Sarma, Shweta (2020): Locus Blog. How to Overcome the Supply Chain Challenges in D2C Selling Available at: URL: <https://blog.locus.sh/direct-to-consumer-selling-supply-chain-challenges/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Sarson, Tim (2022): KPMG. Changing business models - KPMG Global. Available at: URL: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2019/08/changing-business-models.html> (Accessed on: 19 March 2023).
- SAS (2023): Predictive Analytics: What It Is and Why It Matters Available at: URL: https://www.sas.com/en_us/insights/analytics/predictive-analytics.html (Accessed on: 12 March 2023).

- Sawyer, Katie (2018): Deputy. How to Deal with a Conflict of Interest in Business. Available at: URL: <https://www.deputy.com/blog/how-to-deal-with-a-conflict-of-interest-in-business> (Accessed on: 11 March 2023).
- Schaffer, Steve (2021): Shipment Trackers. Top Tips to Negotiate Better Shipping Contracts. Available at: URL: <https://shipmenttrackers.com/our-blog/top-tips-to-negotiate-better-shipping-contracts/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Schwager, Andre; Meyer, Chris (2007): Understanding Customer Experience. Available at: URL: <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience> (Accessed on: 12 March 2023).
- Schwarz, Lisa (2022): Oracle NetSuite. Distribution Management Defined. Available at: URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/distribution-management.shtml> (Accessed on: 5 March 2023).
- Seto, Fitrianingrum (2023): Coupler.io Blog. A Guide to Becoming a Data-driven Organization. Available at: URL: <https://blog.coupler.io/data-driven-organization/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Shadi, Sadri (2022): How Does AI Improve Customer Experience? +7 Strategies For Leveraging It. Available at: URL: <https://watchthem.live/ai-in-customer-experience/> (Accessed on: 25 February 2023).
- Sheehan, Alexandra (2023): Shopify. What Is a Business Model? Types and Examples for 2023. Available at: URL: <https://www.shopify.com/blog/business-model> (Accessed on: 7 April 2023).
- Simon, Sha Drena (2021): How to Build Customer Relationships (And 7 Ways to Increase Retention). Available at: URL: <https://www.yokellocal.com/blog/build-customer-relationships> (Accessed on: 3 February 2022).
- Singh, Praveen (2021): REVE Chat. 8 Ways to Provide Personalized Customer Service. Available at: URL: <https://www.revechat.com/blog/personalized-customer-service/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Single Grain (2022): Single Grain Influencer Marketing Strategy: The Ultimate Guide to Growing Your Business with Brand Partnerships Available at: URL: <https://www.singlegrain.com/content-marketing-strategy-2/guide-influencer-marketing/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Sitecore (2023): D2C vs. B2C e-commerce: what's the difference? Available at: URL: <https://www.sitecore.com/knowledge-center/digital-marketing-resources/d2c-vs-b2c-e-commerce> (Accessed on: 5 March 2023).
- Smith, Ben (2021): "In the Roaring Twenties, Ads Make a Comeback." In: The New York Times, 18. April 2021. Available at: URL: <https://www.nytimes.com/2021/04/18/business/media/subscriptions-advertising-media.html> (Accessed on: 7 May 2023).
- Solis, Brian (2021): ZDNET 2021 is the year AR commerce becomes an actual reality. Available at: URL: <https://www.zdnet.com/article/2021-is-the-year-ar-commerce-becomes-an-actual-reality/> (Accessed on: 19 March 2023).
- Spence, A. Michael (1979): "Investment Strategy and Growth in a New Market." In: The Bell Journal of Economics, 10 (1979), 1, p. 1–19. Available at: DOI: 10.2307/3003316

- Srinivasan, Sruthi (2022): Delighted. Erwartung vs. Erfahrung: Die Notwendigkeit, Feedback zu nutzen, um einen hervorragenden Kundenservice zu bieten. Available at: URL: <https://delighted.com/de/blog/expectation-vs-experience-the-need-to-leverage-feedback-to-provide-a-superior-customer-service-experience> (Accessed on: 5 March 2023).
- Statista (2023): Statista. Spotify: number of premium subscribers worldwide 2022. Available at: URL: <https://www.statista.com/statistics/244995/number-of-paying-spotify-subscribers/> (Accessed on: 7 May 2023).
- Stavros, Constantino; Westberg, Kate (2009): "Using triangulation and multiple case studies to advance relationship marketing theory." In: *Qualitative Market Research: An International Journal*, 12 (2009), 3, p. 307–320. Available at: DOI: 10.1108/13522750910963827
- StoryShots (2021): The Lean Startup Zusammenfassung und Bewertung | Eric Ries Available at: URL: <https://www.getstoryshots.com/de/books/the-lean-startup-summary/> (Accessed on: 8 April 2023).
- Strategyzer (2023): Customer Relationships - Business Model Canvas | Strategyzer. Available at: URL: <https://www.strategyzer.com/business-model-canvas/customer-relationships> (Accessed on: 12 March 2023).
- Striped Giraffe (2022): Striped Giraffe. Customer data is a game changer for new D2C players. Available at: URL: <https://www.striped-giraffe.com/blog/customer-data-is-a-game-changer-for-new-d2c-players/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Tan, Lili (2019): "The Roles of Information Technology in Customer Relationship Performance, Employee User Satisfaction, Service Quality and Customer Satisfaction." In: (2019). Available at: URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/227994106.pdf> (Accessed on: 12 March 2023).
- Tech Team (2016): A & A. Why Logistics is So Important to Supply Chains. Available at: URL: <https://www.aacb.com/why-logistics-is-so-important-to-supply-chains/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Tejeda, Vivian (2023): Shopify. Customer Data: Strategies for Sales and Marketing Teams (2023). Available at: URL: <https://www.shopify.com/retail/customer-data> (Accessed on: 5 March 2023).
- Teku, Ceejay (2023): Product Information Management. Why the direct-to-consumer (D2C) business model is the future of business Available at: URL: <https://catsy.com/blog/d2c/> (Accessed on: 18 February 2023).
- Thacker, Mark (2019): Forbes Council Post: How to Create a Successful Value Proposition Available at: URL: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/07/15/how-to-create-a-successful-value-proposition/> (Accessed on: 11 March 2023).
- That (2017): THAT! Company. What is "white label"? Available at: URL: <https://www.thatcompany.com/white-label-marketing/what-is-white-label> (Accessed on: 12 March 2023).
- The Balance Editors (2022): The Balance Is shopping online really cheaper? Available at: URL: <https://www.thebalancemoney.com/is-shopping-online-really-cheaper-939778> (Accessed on: 5 March 2023).

- Thompson, Wundermann (2022): Statista. Top drivers of D2C online shopping globally 2022. Available at: URL: <https://www.statista.com/statistics/1274958/motivating-factors-for-purchasing-d2c-sites-worldwide/> (Accessed on: 23 November 2022).
- Thottam, Isabel (2023): Monster.com. 8 Companies With Awesome Training and Development Programs. Available at: URL: <https://www.monster.com/career-advice/article/companies-with-awesome-training-development-programs> (Accessed on: 11 March 2023).
- Thurairatnam, Stefan (2021): Entrepreneur. How Technology Influences Social Media. Available at: URL: <https://www.entrepreneur.com/en-in/social-media/how-technology-influences-social-media/378476> (Accessed on: 19 March 2023).
- TRC (2020): TRC Staffing Services. 4 Ways To Stay Up-To-Date on Industry Developments and Trends. Available at: URL: <https://trcstaffing.com/4-ways-stay-date-industry-developments-trends/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Tucci, Linda (2021): Business Analytics. What is Predictive Analytics? An Enterprise Guide. Available at: URL: <https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/predictive-analytics> (Accessed on: 12 March 2023).
- Tuovila, Alicia (2022): Investopedia. Pro Forma: What It Means and How to Create Pro Forma Financial Statements. Available at: URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/proforma.asp> (Accessed on: 11 March 2023).
- Twin, Alexandra (2022): Investopedia. Outsourcing: How It Works in Business, With Examples. Available at: URL: <https://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp> (Accessed on: 5 March 2023).
- Ugalde, Joseph (2023): 15 Technology Challenges Businesses May Face in 2023. Available at: URL: <https://blog.systems-x.com/technology-challenges-businesses-face> (Accessed on: 11 March 2023).
- UN (2016): "United Nations Guidelines for Consumer Protection." In: (2016). Available at: URL: <https://unctad.org/topic/competition-and-consumer-protection/un-guidelines-for-consumer-protection#:~:text=The%20United%20Nations%20Guidelines%20for,formulating%20and%20enforcing%20domestic%20and> (Accessed on: 20 May 2023).
- U.S. Department of Transportation (2020): Overview of Logistics and Industry Re-Organization - Freight BCA Study: White Paper - FHWA Freight Management and Operations. Available at: URL: https://ops.fhwa.dot.gov/freight/freight_analysis/econ_methods/microecon_frmwk/sec_2.htm (Accessed on: 5 March 2023).
- Uzialko, Adam (2023): Business News Daily. How Has the GDPR Affected Business? Available at: URL: <https://www.businessnewsdaily.com/15510-gdpr-in-review-data-privacy.html> (Accessed on: 5 March 2023).
- Vieser, Susanne (2020): etailment.de. Digitalisierung: Giesswein: Wie man Pantoffel für digitale Kunden hip macht. Available at: URL: <https://etailment.de/news/stories/Giesswein-Crowdfunding-Sneaker-22550> (Accessed on: 29 May 2023).
- Vozza, Stephanie (2018): Shopify. What Retailers Need to Know About Voice Shopping. Available at: URL: <https://www.shopify.com/retail/voice-shopping-what-retailers-need-to-know> (Accessed on: 19 March 2023).

- Walnut (2022): Solution Selling Vs. Product Selling: Pros & Cons for B2B SaaS Companies | Walnut. Available at: URL: <https://www.walnut.io/post/solution-selling-vs-product-selling-pros-cons-for-b2b-saas-companies> (Accessed on: 7 April 2023).
- Wang, Rebecca Jen-Hui (2015): Kellogg Insight. How We Shop Differently on Our Phones. Available at: URL: <https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/how-we-shop-differently-on-our-phones> (Accessed on: 25 February 2023).
- Weinswig, Deborah (2016): Forbes Influencers are the new brands. Available at: URL: <https://www.forbes.com/sites/deborahweinswig/2016/10/05/influencers-are-the-new-brands/> (Accessed on: 8 April 2023).
- Whisbi (2022): Whisbi. D2C director's guide to drive sales & engage with customers. Available at: URL: <https://whisbi.com/guides/d2c-directors-guide-to-drive-sales-engage-with-customers/> (Accessed on: 12 March 2023).
- WIRED Brand Lab for EY (2021): "How Data Analytics is Used to Support a Customer-Centric Strategy." In: Wired, Available at: URL: <https://www.wired.com/sponsored/story/how-data-analytics-is-used-to-support-a-customer-centric-strategy/> (Accessed on: 8 April 2023).
- WNIP (2022): What's New in Publishing | Digital Publishing News. Subscription businesses grow 4.6x faster than S&P 500 as media subscribers surge. Available at: URL: <https://whatsnewinpublishing.com/subscription-businesses-grow-4-6x-faster-than-sp-500-as-media-subscribers-surge/> (Accessed on: 7 May 2023).
- Woolnough-Rai, Mollie (2020): LoyaltyLion. Loyalty schemes: Five benefits of a loyalty program. Available at: URL: <https://loyaltylion.com/blog/five-benefits-of-a-loyalty-program> (Accessed on: 12 March 2023).
- Worthington, Holly (2021): Selling D2C without damaging retail relationships | Modern Retail. Available at: URL: <https://modernretail.co.uk/selling-d2c-retail-relationships/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Yin, Robert K. (1994): Case study research: design and methods 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications (= Applied social research methods series).
- Yin, Robert K. (2018): Case study research and applications: design and methods Sixth edition. Los Angeles: SAGE.
- Zande, Jenn Vande (2020): The Future of Commerce What is e-commerce in 2023? Definition, benefits, and examples. Available at: URL: <https://www.the-future-of-commerce.com/2020/01/19/what-is-e-commerce-definition-examples/> (Accessed on: 5 March 2023).
- Zowie (2022): Zowie's Q&A: How Giesswein scaled its business. Available at: URL: <https://landing.zowie.ai/zowie-giesswein-webinar> (Accessed on: 29 May 2023).

Appendix

Appendix A (Questionnaire en)	103
Appendix B (Fragebogen de)	106
Appendix C (Transcript Company 1)	109
Appendix D (Transcript Company 2)	120
Appendix E (Transcript Company 3)	133
Appendix F (Transcript Company 4)	142

Appendix A (Questionnaire en)

Key success factors for Direct-to-Consumer (D2C) Business Models in Ecommerce

Intro (5 min)

- Introduction and personal introduction of the interviewer (Cedric Gunz)
- Brief explanation of the interviewee's roles and responsibilities in their company
- Goals of the expert interview and the master's thesis
- Confidentiality statement – the contents of this interview will be used exclusively for research purposes and will be anonymized. May your Company be named in the thesis?

Questions:

1. Company Background and D2C Business Model

- a) Can you briefly describe your company's D2C business model?
- b) What is its value proposition, and how does it differentiate your company from competitors?

2. Customer Demand and Validation

- a) How did you determine that there was a demand for your D2C offerings among your target customer segments?
- b) What steps did you take to validate the customers' needs and preferences for this service?

3. Implementation and Transition Process

- a) Can you describe the process your company went through when switching to or implementing a D2C business model?
- b) What were the key factors that contributed to the successful implementation or transition?
- c) How have these factors influenced your company's growth and performance?

4. Challenges and Market Conditions

- a) What challenges did your company face during the switch to or implementation of a D2C model?
- b) How were these challenges addressed?
- c) What market entry barriers did your company face, and how did you overcome them?

5. Decision-making and Metrics

- a) On what basis do you make decisions in your D2C business?
- b) Are there key performance indicators (KPIs) or metrics that influence your decision-making process?

6. Customer Satisfaction

- a) How do you measure customer satisfaction in your D2C business?
- b) How does customer satisfaction feedback influence your processes and decision-making?
- c) What does customer satisfaction mean to your company, and why is it important for your D2C business model?

7. Factors for Successful D2C Business Models

- a) What factors do you believe have been critical in the development or implementation of your company's D2C business model?
- b) How does your company approach sustainability in the context of your D2C business model and industry practices?

8. Emerging Technologies

- a) What emerging technologies have you integrated or plan to integrate into your D2C business model?
- b) How do you expect these technologies to impact your business operations and customer experience?

9. The Future of D2C Business Models

- a) How do you see the future (trends) of D2C business models in e-commerce?
- b) Can you identify any trends or developments that you believe will significantly impact this domain?

10. Advice and Threats

- a) Based on your experience, what advice would you give to businesses seeking to switch to or implement a D2C business model in e-commerce?
- b) What do you perceive as the main threats or challenges facing your D2C business model in the e-commerce landscape?
- c) How are you addressing or preparing for these identified threats or challenges?

Conclusion (5 min)

- Are there any open points or topic areas that you think we should consider? Any key success factors, challenges, and future trends in D2C business models in e-commerce?
- Do you have any written background information that you can provide to us?
- Thank you for taking the time to participate in this expert interview! The completed thesis can be provided in about 4 months.

Appendix B (Fragebogen de)

Erfolgsfaktoren für Direct-to-Consumer (D2C) Geschäftsmodelle im ECommerce

Intro (5 min)

- Einführung und persönliche Vorstellung des Interviewers (Cedric Gunz)
- Kurze Erläuterung der Rollen und Verantwortlichkeiten des Interviewten in seinem Unternehmen
- Ziele des Experteninterviews und der Masterarbeit
- Vertraulichkeitserklärung – Der Inhalt dieses Interviews wird ausschließlich zu Forschungszwecken verwendet und anonymisiert. Darf Ihr Unternehmen in der Arbeit genannt werden?

Fragen (30-45min):

11. Unternehmenshintergrund und D2C-Geschäftsmodell

- a) Können Sie das D2C-Geschäftsmodell Ihres Unternehmens kurz beschreiben?
- b) Was ist das Wertversprechen und wie unterscheidet es Ihr Unternehmen von den Wettbewerbern?

12. Kundennachfrage und Validierung

- c) Wie haben Sie festgestellt, dass bei Ihren Zielkundensegmenten eine Nachfrage nach Ihren D2C-Angeboten besteht?
- d) Welche Schritte haben Sie unternommen, um die Bedürfnisse und Präferenzen der Kunden für diese Dienstleistung zu validieren?

13. Implementierung und Übergangsprozess

- d) Können Sie den Prozess beschreiben, den Ihr Unternehmen bei der Umstellung oder Implementierung eines D2C-Geschäftsmodells durchlaufen hat?
- e) Was waren die Schlüsselfaktoren, die zur erfolgreichen Implementierung oder Umstellung beigetragen haben?
- f) Wie haben diese Faktoren das Wachstum und die Leistung Ihres Unternehmens beeinflusst?

14. Herausforderungen und Marktbedingungen

- d) Welchen Herausforderungen sah sich Ihr Unternehmen bei der Umstellung oder Einführung eines D2C-Modells gegenüber?
- e) Wie wurden diese Herausforderungen bewältigt?
- f) Mit welchen Markteintrittsbarrieren sah sich Ihr Unternehmen konfrontiert, und wie haben Sie diese überwunden?

15. Entscheidungsfindung und Metriken

- c) Auf welcher Grundlage treffen Sie Entscheidungen in Ihrem D2C-Geschäft?
- d) Gibt es wichtige Leistungsindikatoren (KPIs) oder Metriken, die Ihren Entscheidungsprozess beeinflussen?

16. Kundenzufriedenheit

- d) Wie messen Sie die Kundenzufriedenheit in Ihrem D2C-Geschäft?
- e) Wie beeinflusst das Feedback der Kundenzufriedenheit Ihre Prozesse und Entscheidungsfindung?
- f) Was bedeutet Kundenzufriedenheit für Ihr Unternehmen, und warum ist sie für Ihr D2C-Geschäftsmodell wichtig?

17. Faktoren für erfolgreiche D2C-Geschäftsmodelle

- c) Welche Faktoren waren Ihrer Meinung nach entscheidend für die Entwicklung oder Umsetzung des D2C-Geschäftsmodells Ihres Unternehmens?
- d) Wie geht Ihr Unternehmen im Rahmen Ihres D2C-Geschäftsmodells und der Branchenpraxis mit dem Thema Nachhaltigkeit um?

18. Neue aufkommende Technologien

- c) Welche aufstrebenden Technologien haben Sie in Ihr D2C-Geschäftsmodell integriert oder planen dies zu tun?
- d) Welche Auswirkungen erwarten Sie von diesen Technologien auf Ihre Geschäftsabläufe und Ihr Kundenerlebnis?

19. Die Zukunft von D2C-Geschäftsmodellen

- c) Wie sehen Sie die Zukunft (Trends) von D2C-Geschäftsmodellen im E-Commerce?
- d) Können Sie irgendwelche Trends oder Entwicklungen ausmachen, die Ihrer Meinung nach diesen Bereich wesentlich beeinflussen werden?

20. Ratschläge und Drohungen

- d) Welche Ratschläge würden Sie aus Ihrer Erfahrung heraus Unternehmen geben, die zu einem D2C-Geschäftsmodell im E-Commerce wechseln oder ein solches umsetzen möchten?
- e) Was sind Ihrer Meinung nach die größten Bedrohungen oder Herausforderungen für Ihr D2C-Geschäftsmodell in der E-Commerce-Landschaft?
- f) Wie gehen Sie mit diesen Bedrohungen oder Herausforderungen um bzw. wie bereiten Sie sich darauf vor?

Schlussfolgerung (5 min)

- Gibt es offene Punkte oder Themenbereiche, die wir Ihrer Meinung nach berücksichtigen sollten?
- Gibt es wichtige Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und zukünftige Trends bei D2C-Geschäftsmodellen im E-Commerce?
- Haben Sie schriftliche Hintergrundinformationen, die Sie uns zur Verfügung stellen können?

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben, an diesem Experteninterview teilzunehmen!
Die fertige Arbeit kann in etwa 4 Monaten zur Verfügung gestellt werden.

Appendix C (Transcript Company 1)

Transkript Experteninterview (Unternehmen 1)

Cedric Gunz

Hallo! Es ist wieder ein sonniger Tag, das ist doch gut, sie hören mich gut?

Experte

1

Ja, ich höre sie perfekt. Ich bin jetzt gleich im Auto, ich lauf gerade noch zum Mietwagen, weil es ist, natürlich wie immer an diesen Tagen, man plant sich genug Zeit ein und was passiert - die Auto Reservierung ist verschwunden.

Experte 1

Aber egal - Wenden wir uns ihrem schönen Thema zu.

Cedric Gunz

Ja, sehr gerne. Dann fange ich vielleicht kurz gleich an, eben kurz zu mir Cedric Gunz mein Name, bin berufsbegleitend Masterstudent an der FHV. Und mein Thema für die Thesis sind Erfolgsfaktoren für D2C Geschäftsmodelle mit Fokus eCommerce. Und die Forschungsfrage ist: „Was sind die Keys Success Factors, die eine Firma Bedenken muss, wenn sie so ein Geschäftsmodell implementiert oder vom bestehenden Geschäftsmodell auf ein solches switchen will.

Kurz noch zur Vertraulichkeitserklärung, also der Inhalt vom Interview wird ausschließlich zu Forschungszwecken verwendet und anonymisiert und da schon andere Experten dabei sind, die gesagt, sie hätten gern alles anonym, bleibt gleich alles anonym, hoffe das ist auch für sie in Ordnung.

Experte 1

Okay, das passt, das passt gut, danke dir.

Cedric Gunz

Wenn sie vielleicht kurz noch was zu Ihnen sagen könnten und zu den Verantwortlichkeiten im Unternehmen, das wäre noch spitze und dann würde ich gleich in die in den ersten Themen Block, quasi in den Unternehmens Hintergrund und D2C Geschäftsmodell eintauchen.

Experte 1

Ja super – Experte1 - bin bei der Unternehmen 1 verantwortlich für das operative Geschäft, sprich wir haben 2 Kernaufgaben, das eine ist eigene, D2C Brands. Mit Kernfunktionen wie Marken Aufbau, Zugänge zum Markt definieren - also wie komme ich dann an, die an die

Kunden vor allem über digitale Vertriebskanäle ist? Der eine Part. Da können wir sicher noch sprechen und der zweite Part ist wir verwalten alle Beteiligungen im Startup Bereich der Unternehmen1 Gruppe, Die Unternehmen 1 Gruppe ist unsere Muttergesellschaft und wir sind quasi so der Innovation Hub und haben die Aufgabe, neue Ideen auszuprobieren. Stichwort: Viele Fehler machen schnell lernen und besser werden. Genau so viel in der Kürze zu mir und unserem Unternehmen.

Cedric Gunz

Ja, ich denke, sie haben auch die erste Frage, nämlich: „Können Sie das D2C Geschäftsmodell Ihres Unternehmens kurz beschreiben?“ eigentlich schon beantwortet. Denn wäre der nächste Punkt: „Was ist das Wertversprechen ihres Unternehmens und wie unterscheidet sich ihr Unternehmen von den Wettbewerbern?“

Experte 1

Ich würde jetzt der Einfachheit halber, ein spezielles Thema bei uns herausnehmen. Denn wir haben mehrere Jobs parallel laufen. Ich würde jetzt einfach das Projekt 1 rausnehmen, weil das ist, eine unserer D2C Marken, die wir vollumfänglich aufgebaut haben und jetzt auch vertreiben. Das macht es am einfachsten, gleich zu erklären. Passt das?

Cedric Gunz

Das ist perfekt so – danke.

Experte 1

Projekt 1 ist eine Outdoor Gadget Marke, die wir am Anfang rein über Amazon verkauft haben und jetzt mit einem eigenen Shop noch erweitert haben. Der läuft und wir sind da einfach am Schauen, dass wir die Produkte, die wir selbst fertigen, gut laufen. Wir haben da einen Lieferanten aus Fernost und einer aus der Türkei. Den Kunden den Bereich Outdoor Gadget näherbringen ist das Ziel der Marke. In der Zielgruppe der vor allem Männer plus 45. Die einen urbanen Lebensstil haben, aber sich trotzdem gerne Natur sehen wir diese Zielgruppe ansprechen und dort die Gadgets und entsprechend aufbauen, also mit Gadgets meinen Wir sind Paracord Armbänder mit Mini-Messer, Paracord Armbänder, die man auseinander flechten kann und dann seine Bier Kiste in den Fluss stellen kann, ohne dass sie schwimmt. Ja, solche Gadgets sind das.

Experte 1

Das ist mittlerweile ein sechsstelliges Business. Vor einem Jahr hat eben alles begonnen mit der Recherche auf Amazon. Was funktioniert denn gut? Machen wir einen Test mit 10 Produkten? Also 10 Stück von einem Produkt und mittlerweile verkaufen wir Hunderte Produkte pro Tag über Amazon und den eigenen Webshop also an 100 Kunden und das ist auch für

mich ein paar Vorgeschichte, wie wir aus einer Nische eigentlich aus 6 bis siebenstelliges Business gemacht haben, dass gesund weiterwächst.

Cedric Gunz

Wow, das war in dem Fall schon die Überleitung in die nächste Frage, nämlich wie haben sie festgestellt, dass bei ihrem Zielgruppen Segment eine Nachfrage an ihren Angeboten besteht?

Experte 1

In dem Fall, weil wir Amazon Herangenommen haben und schauen, wie diese Produktkategorie funktioniert und da gibt es ja auch Tools, die man nutzen kann zur Recherche und die haben wir uns die Daten herausgezogen und daraus ist dann eigentlich der Gedanke schon da ist zwar schon gewisse Durchdringung da, also gewisse Mitbewerber aber a) ist spannend und b) das scheint noch Volumen nach oben zu sein und sie können sich vorstellen, wie damals analysiert hat sich mittlerweile verzehnfacht, also war da echt noch genug Platz. Vor allem war es der richtige Zeitpunkt, um in den Markt einzugehen.

Cedric Gunz

Spitze. Denn wer die nächste Frage der nächste Punkt wäre, also, die die Implementierung und der Übergangsprozess, nachdem sie strategisch sich dazu entschieden haben, das zu machen wäre, so können Sie den Prozess beschreiben, den ihr Unternehmen bei der Umstellung oder Implementierung eines D2C Geschäftsmodells durchlaufen hat.

Experte 1

Gerne, also prinzipiell gestartet, hat das natürlich alles mit einer Idee und dann auch der Möglichkeit, die Idee und die Recherche, wie was brauchen wir, damit wir möglichst schnell nach vorne kommen. Das waren die ersten Überlegungen, das heißt, wir haben viel recherchiert, haben uns Produkte angeschaut, haben uns Produkt Muster schicken lassen, haben uns auch Lieferanten rausgesucht, verschiedene Produktqualitäten geprüft wir haben auch bei den Mitbewerbern natürlich bestellt und geschaut: Was macht der? Wie verkauft er das, was steckt dahinter? Und haben dann Annahmen getroffen, nämlich dass wir von gewissen Produkten einerseits anhand der Daten in Amazon. Das ist einfach ein sehr guter Spielplatz. Dort der Daten auch preisgibt. Was funktioniert dort gut? Dann setzen wir uns entweder dort auf einen der Top Seller oder auf einer Marktlücke und haben so begonnen, das Produktportfolio so aufzubauen und sind mittlerweile bei 18 Produkten angelangt. Wir haben mit einem gestartet, jetzt bei 18 in verschiedenen Kategorien, also von Rucksäcken bis LED-Lampen, wo wir einfach schauen, was der Markt verlangt. Wir hatten durch unseren Zeitpunkt des Markteinstieges auch ein gewisses Momentum auf unserer Seite, muss man fairerweise sagen, da wir in den letzten 18 Monaten eine einen krassen Umbruch gesehen haben in der Datenqualität. Weil einfach zum Beispiel durch die Energiekrise Produkte wie Solarlampen total die durch

die Decke gegangen sind. Das war vielleicht vorhersehbar, aber es war jetzt in der Menge an total überraschend, und das sind so Sachen, die kann man glaube ich in der Planung. Nicht herausfinden da braucht ein gutes Produkt, eine gute Sortiments-Breite, um das abzudecken. Ansonsten sind es Zufallstreffer. Aber ich finde die Herausforderung haben wir aktuell vor allem die Ganzen mit Stromsparen, die bin ich autark vom Energienetz. Das ist ein Thema, das beschäftigt die Leute bei uns in der Marke nur wir müssen immer schauen was macht Sinn und was ist zu tun.

Cedric Gunz

Was waren die Schlüsselfaktoren, die zu einer erfolgreichen Implementierung oder Umstellung beigetragen haben?

Experte 1

Geschwindigkeit also wir haben einen Prozess geschaffen, wo wir von den ersten Daten, die wir sehen, bis dass wir das erste Produkt testen lassen wir weniger als 3 Wochen Zeit vergehen und das ist einfach enorm wichtig. Also wir merken immer wieder das Thema Zeit spielt da einfach extrem große Rolle.

Cedric Gunz

Wie sehen Sie es das mit dem Personal, das angestellt ist oder haben sie das outgesourced, als die Umsetzung Ihrer Idee mit einem Partner zusammengearbeitet oder haben sie das gesamte Digital Talent bereits Inhouse gehabt?

Experte 1

Wir haben die Leute jetzt selbst alle inhouse, aber am Anfang war das sicher ein Thema, dass wir mit Agenturen gearbeitet haben, die aber relativ schnell, also klassische Grafik Agentur. Marketing-Agentur aber die haben wir relativ schnell, dann gegen Inhalte ausgetauscht, weil wir da einfach natürlich einen anderen haben.

Cedric Gunz

Also ist Digital Talent auch für sie ein Schlüsselfaktor zur erfolgreichen Implementierung eines D2C Geschäftsmodelles?

Experte 1

Genau richtig ja.

Cedric Gunz

Haben die Faktoren neben Geschwindigkeit und Digital Talent und wahrscheinlich auch Top Leadership Commitment, denke ich jetzt mal, die das Wachstum und die Leistung von ihrem Unternehmen beeinflussten?

Experte 1

Das hat einen großen Einfluss gehabt im Endeffekt, wenn wir nicht die Unterstützung gehabt hätten, dass wir da investieren und testen können, hätten wir nicht in der Geschwindigkeit natürlich voranschreiten können. Weil. Wir haben die ersten Daten gesehen, wir haben O. Abverkaufs Rate 60% was positiv ist in kurzer Zeit, dann haben wir gleich einen größeren, Einkauf Getätigt und der hat natürlich, dass wir schnell wachsen, denn das macht den Unterschied, ob ich jetzt 100 Stück bestellen kann oder ob ich mal 10000 Stück bestellen die verkaufe ich raus das hat natürlich andere Hebel mittelfristig und da war die Unterstützung auch vom Top Level Management auch da und das sind Themen, die sicher auch relevant sind, nämlich: „Habe ich die strategische Ausrichtung, das ich testen kann, dass ich auch ein gewisses Liquidität Thema habe ich einfach mal. Ist mir nicht wehtut, dass ich 5€ verpulvert, sondern ich kann über einen gewissen Zeitraum damit arbeiten kann.“

Cedric Gunz

Spitze denn wer so der nächste Punkt wäre, so die Herausforderungen und Marktbedingungen zwar vorher schon ein bisschen angeschnitten, aber welchen Herausforderungen sah sich ihr Unternehmen bei der Umstellung oder Einführung eines D2C Modells gegenüber? Und wie wurden diese bewältigt?

Experte 1

Kein Problem, Ich glaube die mitunter größte Herausforderung war definitiv der große Wettbewerb auf Amazon. Weil aber natürlich mittlerweile die Plattform von vielen genauso genutzt wird, recherchieren, schauen schnell testen deswegen ist das Thema Geschwindigkeit zu groß. Da braucht es einfach am Prozess und Verständnis bei allen Beteiligten schnell vorankommt das. Aber gebracht mittlerweile ist es da. Einfach dieses Time-to-Market ist so wichtig und was dann sicher auch Herausforderungen war, war das ganze Thema mit dadurch, dass wir auf Partner aus Fernost zugreifen, hatten wir jetzt auch in den letzten 2 Jahren das riesige Thema mit hoher Logistik-Kosten, etc. also das hat er sich ja auch mitgespielt. Das schließt dann aber wieder ein Punkt an. Wenn man Strategie hat und auch eine gewisse Liquidität, dann kann man auch diese Themen aussitzen, sozusagen genau.

Cedric Gunz

Gab es irgendwelche Markteintrittsbarrieren und wenn ja, wie haben Sie diese überwunden?

Experte 1

Markteintrittsbarrieren haben wir eigentlich nicht wahrgenommen. Also um Ihre Frage zu beantworten: „Nein“.

Cedric Gunz

OK, denn wären wir beim Punkt „Entscheidungsfindung und Metriken“. „Auf welcher Grundlage treffen Sie Entscheidungen in Ihrem D2C Geschäft?“

Experte 1

Wir haben ein KPI-System aufgestellt und ein Reporting anhand von KPIs entwickelt, wo wir unser gesamtes Business anschauen und Entscheidungen für neue Produkte auch definieren. Dazu ergänzend haben wir auch ein OKR-System eingeführt, an dem wir die strategische Ausrichtung der Marke festmachen und dort auf Prioritäten einfach Rücksicht nehmen.

Cedric Gunz

Was wären so die wichtigsten Leistungsindikatoren oder Metriken, die sie im Entscheidungsprozess beeinflussen?

Experte 1

Ist eine sehr gute Frage. Wir denken nach dem digitalen Funnel innerhalb des Engagement Bereiches. Jetzt haben wir grob aufgebaut in 3 Bereiche und für jeden von diesen Bereichen haben wir KPIs definiert, denn es macht einen Unterschied, in welcher Reise sich der Kunde gerade befindet. Also wir versuchen sehr, kundenzentriert zu sein.

Konkrete KPIs sind natürlich im Sales Bereich ganz unten der Verkauf:

Verkäufe, Anzahl der Wiederkäufer, Retourenquote, etc. (spielen da eine Riesenrolle), durchschnittlicher Warenkorb im mittleren Bereich, die Newsletter Anmeldungen, Öffnungsraten Newsletter, wie oft kehren die die Leute auf die Seite zurück, wie viele Kontakt Formulare werden ausgefüllt? All diese Themen spielen für uns in die Bewertung rein und immer wichtig in dem Bereich ist es sicher, Reichweite auf den sozialen Medien. Zudem auch die Newsletter Basis: wie viele Newsletter Abonnenten haben, wie viele Webseiten Zugriffe und wie viele Kommentare haben wir bei unseren Produkten das ist für uns aber auch hochgradig relevant.

Cedric Gunz

Sie haben schon ein spannendes Wort mir vorweg genommen nämlich die Kundenzufriedenheit, da wollte ich einfach Fragen: „Wie messen sie Kundenzufriedenheit oder welche KPIs von denen, die sie gerade erwähnt haben, Sie heranziehen, um zu sagen, dass sie eine hohe Kundenzufriedenheit haben?“

Experte 1

Wir setzen auf der einen Seite ein, natürlich ein Bewertungssystem anspricht. Wir fragen wir bitten die Leute um eine Bewertung, da kriegen wir Feedback auf der anderen Seite also klassisch 5 Sterne oder weniger halt auf der anderen Seite schauen wir uns ganz genau die Retourenquote und die und die Stornoquote an und versuchen dort auch mit einem mit einer qualitativen Befragung herauszufinden, warum die Leute die Ware zurückschicken, ist es, weil

die Qualität nicht gut ist, ist es, weil sie andere Erwartungen hatten, ist es das falsche Produkt, und dort kriegen wir eigentlich relativ viel Feedback, ist etwas, was unsere Kunden auszeichnet. Die geben bereitwillig viele Informationen. Und das merken wir, dass diese Zielgruppe das. Einfach gerne macht das Testen gerne. Und sagen dann was ist gut, was ist schlecht.

Cedric Gunz

Denn wie beeinflusst das viele Feedback, das sie bekommen zur Kundenzufriedenheit ihre Prozesse und die Entscheidungsfindung?

Experte 1

Beeinflusst uns ziemlich stark, weil. Anhand eines konkreten Beispiels: Wir hatten ein Produkt, das war ein von uns konzipierter Top Seller. Wir gehen die Daten sagen, das wird gut funktionieren, wir haben dann relativ schnell viel, viel, viel Feedback bekommen und wir haben, dass das Produkt quasi nicht den Erwartungen der Leute spricht, denn eine Schnalle dort sind 2 Schnallen gewesen und eine Schnalle ist immer sofort abgebrochen und das Feedback haben wir ein paar Tage nach den ersten Auslieferungen bekommen, weil es ein Produktionsfehler war. Da haben wir umgehend dann den Lieferanten informiert und haben verstärkt und den diesen Kunden, die dieses Produkt hatten, quasi das neue Produkt geschickt und dort haben wir dann wiederum das Feedback bekommen. War jetzt wirklich besser, als wir versuchen, das sehr schnell zu sein, oder auch wenn Kunden unsere Anschreiben mit es ist, passt irgendwas nicht in der. Auf der Website wie auch immer wir versuchen dieses das echt ernst zu nehmen und schnell zu sein, weil am Tage ist Ende ist das Wertvollste. Feedback, was wir haben können.

Cedric Gunz

Denn springen wir in den nächsten Punkt, nämlich Faktoren für erfolgreiche Geschäftsmodelle. Dann wäre hier meine Frage: „Welche Faktoren waren Ihrer Meinung nach entscheidend für die Entwicklung oder Umsetzung des D2C Geschäftsmodells in ihrem Unternehmen?“

Experte 1

Es war einerseits, dass wir ein Produkt hatten, wo wir gesehen haben, dass es einen Bedarf gibt und der ein Kunden Problem löst, unsere Gadgets. Lösung für den Kunden nicht nur das Problem, dass irgendwas. Festbinden will oder schneiden, sondern sie geben ihm auch an einen ein Gefühl oder einen Traum erfüllt und ich glaube, das ist das Ziel von D2C Brands. Die brauchen, die müssen das Problem des Kunden lösen und sie müssen aber auch den Nutzen geben und auch ein bisschen Traum erfüllen, weil dann kommen die Kunden wieder. Ich glaube, das ist das Essentielle, das haben wir gelernt.

Cedric Gunz

Wäre die Frage wie geht die Unternehmen im Rahmen ihres Geschäftsmodells und der Branchenpraxis mit dem Thema Nachhaltigkeit um?

Experte 1

Nachhaltigkeit ist für uns mittlerweile ein Thema, mit dem wir uns viel beschäftigen im Sinne von wie können wir zum Beispiel neue Lieferanten finden, die nicht in Asien sind, sondern in Europa? Das ist ein Thema, wo wir gerade sehr umtriebig sind, weil wir natürlich sehen. Nicht nur, weil es den Kunden interessiert, sondern auch uns selbst intrinsisch. Das hat aber auch einen Einfluss auf die Kosten – also wie sieht es der Kunde? Wie ist der Kostenpunkt und können wir das ändern. Was die Qualität der Produkte? Mindestens gleichwertig oder besser? Dann gehen wir die Themen aus sind wir dran also bei uns bei unserem Produkt das Thema der Logistik, weil aktuell eben in Asien produzieren, wird an diesem Thema und zweitens auch die Verpackung der Produkte. Wo wir gerade auf Recycling Produkt Verpackungen wechseln und auch in Kauf nehmen, dass diese Verpackungen wirklich manchmal recycelt aussehen. Das sind Themen, die wir gerade testen mit den Leuten.

Cedric Gunz

Wäre die nächste Frage die nächste Kategorie wären aufkommende Technologien und das ist ja jetzt so oder so in aller Munde. Im Moment gibt es irgendwelche aufstrebenden neuen Technologien, die sie bereits in ihr Geschäftsmodell integriert haben oder planen sie dieses zu tun?

Experte 1

Also ich glaube, das Thema KI ist am Wochen riesen Thema, da haben wir mittlerweile einiges ausgetestet. Wir verwenden eine Grafik Software für die Erstellung von Bildern. Wir verwenden KI für Texterstellung, die wir noch überarbeiten. Also ja, haben wir viel im Einsatz, um einfach da auch gestolpert zu sein. Ich kann mit diesen Tools sehr schnell Hunderte Bilder generieren, die auf kleine Zielgruppen zu passen. Die ich vor einem Jahr noch von einem Grafiker hätte machen lassen müssen, in einer Stunden Anzahl die nicht einziehbar. Ja, setzen wir die Tools definitiv ein, um da einfach mehr ihren Kunden näherzukommen.

Cedric Gunz

Kunden hierzu welche Auswirkungen erwarten sie von diesen Technologien auf ihre Geschäftsabläufe? Und gibt es noch andere Punkte, wie das Kundenerlebnis verbessert werden kann? Ihrer Meinung nach außer eben durch die personalisierten Bilder.

Experte 1

Ich habe der größte Einfluss, den ich sehe, ist das Thema Geschwindigkeit und Testmöglichkeiten. Ich kann einfach mit diesen Tools viel schneller, viel mehr testen und ich kann gewisse Prozesse oder gewisse Dinge, einfach automatisieren - Hausnummer Reporting. Die Daten

fließen bei uns mittlerweile mit APIs durch und wir haben vielleicht noch 2 manuelle Handgriffe im Vergleich zu früher als ich jede Woche ein Reporting ziehen musste, ja, solche Themen sind da glaube ich essenziell. Wie war der andere Teil der Frage nochmals?

Cedric Gunz

Der zweite Part, also der 1.2. Partner, sieht eigentlich schon beantwortet, welche Sachen also oder wie die Geschäftsabläufe beeinflusst eben gerade jetzt auch Thema Reporting, dass es dort schnell die zweite Frage ist, wie kann man ihrer Meinung nach mit diesen Tools das Kundenerlebnis noch besser gestalten?

Experte 1

Ich glaube, du hast den großen Nutzen eines durch Personalisierung spricht, wenn wir wissen, sie sind zum dritten Mal auf unserer Seite, dann können wir dort die Inhalte an sie anpassen, Ihnen auch mehr Mehrwert geben und sie müssen nicht immer von vorne quasi die Informationen screenen. Der zweite Kundennutzen ist, dass man mehr mit Kunden interagieren lassen kann, kann mehr abfragen, weil die Technik leichter und schneller zugänglich ist, um solche Dinge zu machen. Also ich sehe einfach die Möglichkeiten noch mehr mit Kunden zu interagieren, ohne dass ich ein eigenes Callcenter zum Beispiel brauche.

Cedric Gunz

Denn kommen wir schon in den vorletzten Punkt, nämlich die Zukunft von Geschäftsmodellen? Wie sehen Sie die Zukunft und vor allem noch weitere Trends von Geschäftsmodellen im E Commerce Umfeld?

Experte 1

Das ist eine echt gute Frage, ich glaube, es wird eine große oder es für mich gibt es gefühlt eine Unterscheidung, die also diese, die die einen Mehrwert in 2 Bereichen liefern, nämlich herausragende Produktqualität und herausragenden Inhalt nämlich wirklich guten Content. Diese D2C Brands werden extrem erfolgreich werden und auch bestehende große Marken angreifen können und das ist, glaube ich, das essenzielle, da gibt es sicher Verschiebungen. Ich glaube, der zweite große Punkt wird sein, dass das Thema Technik viel irrelevanter werden wird, weil die ganze Automatisierung und die vielen komplexe Dinge, die aktuell noch gibt, im Moment im Marketing, im Social Media, die werden einfach durch den Fortschritt so erleichtert, dass viel mehr Leute, die gar nicht den technischen Background haben, das in Zukunft machen werden können, eigenen Shop zu betreiben oder eigene Marke aufzubauen. Das wird spannend, und dadurch wir noch eine andere Geschwindigkeit reinkommen.

Cedric Gunz

Ja, ich glaube. Auch ein großer Punkt wäre sicher auch die Personalisierung, die ja vorher schon erwähnt, dass das wahrscheinlich. Weiter getrieben wird so weit, wie es nur irgendwie

geht mit allen Hilfsmitteln, die man auch irgendwie bekommen kann, vermutlich denn es macht natürlich für den Kunden am meisten Spaß, wenn er einfach beim Kauf eine schöne Experience hat.

Experte 1

Genau da bin ich bin also Personalisierung innerhalb dieses Content Thema wird glaube ich essenziell werden, da bin ich echt gespannt, wo die wo die Reise noch hingeht.

Cedric Gunz

Mal schauen in den letzten Punkt rein, nämlich so. Threads und Advices denn welche Ratschläge würden sie ihre Erfahrungen heraus unternehmen geben, die zu einem D2C Geschäftsmodell im E Commerce wechseln oder ein solches Implementieren möchten?

Experte 1

Also wenn ein Unternehmen ist, das bereits ein Geschäftsfeld hat und möchte es um D2C erweitern. Würde ich ganz stark dazu raten das Team, das die D2C macht, sehr eigenständig arbeiten zu lassen. Denn ein D2C Team muss Kundenzentriert arbeiten, wenn das Team sich nicht auf den Kunden konzentrieren kann, wäre das fatal. Die D2C Teams, die sind jetzt erfolgreich, weil wenn ich als Kunde heute einen Shop hab, also die nicht ansurfen kann und morgen oder mit einem Klick bin ich auf der Seite des Mitbewerbers, da muss einfach so professionell und gut sein. Das kann für Firmen, die andere Geschäftsmodelle gewohnt sind, machen schwierig sein zum Umsetzen. Also mein Rat wäre und auch, dass wir die Teams machen lassen. Lasst die D2C Modelle wirklich eigenständig laufen als Teams, damit sie entsprechend der Geschwindigkeit und die Power haben. Das wäre, glaube ich, der wichtigste Ratschlag. Der mir einfällt.

Cedric Gunz

Was sind Ihrer Meinung nach die größten Bedrohungen oder Herausforderungen für die C Geschäftsmodelle?

Experte 1

Dass es so einfach wirkt – „Jeder kann eine Marke machen“. Auf der anderen Seite kostet das so viel Zeit und Geld, das auch erfolgreich umzusetzen. Das Thema Liquidität ist sicher großes Punkt, von dem man glaubt, anschauen muss man. Nicht nur der große initiale Invest, sondern auch am Ende er Geld übrighat, um das wieder reinvestieren ich glaube, das ist essenziell also. Der Fokus auf Liquidität von Tag 1 zusammen. Wenn man nicht auf den Kunden schaut und man tut selbst verliebt in der eigenen Marke, ich glaube, dann verliert man den Anschluss an den Markt und der bewegt sich extrem schnell im Moment.

Cedric Gunz

Dann sind wir mit dem Großteil von meinen Fragen schon durch jetzt werden wir schon fast am Ende angelangt. Gibt es noch Fragen ihrer Seite oder noch offene Punkte oder Themenbereiche, die ihrer Meinung nach berücksichtigen sollten, die jetzt noch nicht erwähnt hab?

Experte 1

Nein, wurde alles behandelt. Mir hat besonders gefallen, dass sie das Thema Emerging Tools und KI mit reingebracht haben, weil das ändert viel wie wir in Zukunft arbeiten werden.

Cedric Gunz

Okay.

Experte 1

Aber ansonsten finde ich es gut.

Cedric Gunz

Ja, vielleicht nochmals eine Abschlussfrage: "Gibt es nur wichtige Erfolgsfaktoren Herausforderungen oder zukünftige Trends, die sie sehen, wo man jetzt noch nicht behandelt haben?"

Experte 1

Wir haben das Thema KI und wir auf der anderen Seite Personalisierung. Also es gibt sicher noch viele spannende Themen aber nichts, was ich herausstreichen würde, noch einmal.

Cedric Gunz

Dann würde ich mich vielmals bei Ihnen bedanken für das aufschlussreiche Interview. Ich danke Ihnen vielmals für Ihre Zeit und wünsche euch gute Fahrt.

Experte 1

Danke ebenfalls für das spannende Interview.

Appendix D (Transcript Company 2)

Transkript Experteninterview (Unternehmen 2)

Cedric Gunz

Hallo Expertin 2 - Cedric hier.

Expertin 2

Oh, jetzt geht's ich sage ich bin. Passt per Telefon für dich?

Cedric Gunz

Also das funktioniert super für mich - also kein Problem sogar. Ich höre dich sehr, sehr gut. Ich bedanke mich vielmals, dass du dir die Zeit genommen hast, um dich hier als Expertin für meine Masterarbeit zur Verfügung zu stellen, vielleicht kurz am Anfang noch zu mir: Cedric Gunz mein Name bin 31 Jahre alt, arbeite in einer Werbeagentur und hab berufsbegleitend jetzt meinen Master gemacht an der FH in Vorarlberg. Ich habe mir als Thema für meine Masterarbeit Erfolgsfaktoren für D2C-Geschäftsmodelle im E-Commerce ausgesucht. Die Forschungsfrage ist: „Was sind die Key Success Factors, um erfolgreich in D2C Business aufzuziehen?“

Vertraulichkeitserklärung: Also der Inhalt von dem Interview wird natürlich ausschließlich zu Forschungszwecken verwendet, transkribiert und anonymisiert, ist für dich auch in Ordnung?

Expertin 2

Ja, das ist total in Ordnung, ja.

Cedric Gunz

Um dir dann nicht mehr von deiner Zeit zu rauben, würde ich gleich rein starten und beginnen mit dem Unternehmens Hintergrund und dem D2C Geschäftsmodell. Da wäre so am Anfang vielleicht eine kurze Erläuterung von deiner Rolle und deinen Verantwortlichkeiten in eurem Unternehmen ganz charmant.

Expertin 2

Ja, klar gerne. Ich bin sogenannte Circle Lead Brand Interaction, übersetzen kann man das auf CMO, das heißt ich bin für das Marketing verantwortlich bei Company 2, seit jetzt 5 Jahren. Wir sind rein remote organisiert und mein gesamtes Team ist in ganz Deutschland verteilt. Derzeit sind wir an die 220 Mitarbeitenden im ganzen Unternehmen. Also bis auf das Lager, das halt vor Ort arbeitet, arbeiten wir alle remote.

Cedric Gunz

Spannend! Genau, ich habe auf LinkedIn auch gesehen, dass viele verschiedene Standorte sind bei den Mitarbeitenden.

Expertin 2

Genau du telefonierst gerade nach Bayern und ich bin eine Landsfrau von dir - ich bin Salzburgerin.

Cedric Gunz

Ah ja, Spitze habe jetzt nicht gleich auf den ersten auf den ersten Ton gehört.

Expertin 2

Ja, schon lebe schon lange in Deutschland, das hat schon abgefärbt.

Cedric Gunz

Können Sie das D2C Geschäftsmodell Ihres Unternehmens kurz beschreiben?

Expertin 2

Wir sind ein E Commerce Unternehmen und vertreiben fast ausschließlich über die eigene Webseite. Und auch nur da, also auf keiner anderen Plattformen oder Marketplace oder dergleichen. Wir haben noch 3 offline Standorte, die aber nur einer davon so wirklich als Geschäft dient, also als eigener Laden direkt an unserem Lager, wo man auch Schuhe mitnehmen können und die anderen beiden offline Standorte sind reine Show Rooms mit Beratung. Hier bekommt man alles und kann das passende anprobieren. Die Abwicklung erfolgt dennoch über den Onlineshop. Kunden bestellt also im Geschäft und kriegt es dann nach Hause geschickt.

Cedric Gunz

Was ist denn ihr Wertversprechen und was unterscheidet ihr Unternehmen von den Wettbewerbern?

Expertin 2

Also was uns unterscheidet ist die sehr weit gefasste Zielsetzung, was wir mit unserem Produkt und mit unserer Produktion und unserer Arbeitsweise erreichen wollen. Da haben wir und die Regeneration auf die Fahnen geschrieben, also das fängt bei dem Produkt an, das ist ein regeneratives Produkt für den Körper, ist für das Wohlfühlen, für die Fuß Gesundheit sozusagen. Wir gehen hier aber sogar in die eigene Lieferketten, in der Auswahl von Materialien, mit dem New Work Ansatz für die Mitarbeitenden. Und also allein diese Ausrichtung unterscheidet uns da sehr und das beeinflusst natürlich auch unsere Zielsetzung, nicht möglichst viele Schuhe zu verkaufen, sondern das Richtige damit zu erreichen. Hauptkomponenten sind sicher die Innovation des Produktes einerseits und der Nachhaltigkeitsansatz auf der anderen

Seite. Und was uns von anderen Brands weiterhin noch unterscheidet, ist, wie die Marke überhaupt ins Leben gerufen wurde und wie sie gelebt wird, so als Gemeinschaftsstiftende, communityfördernde Marke und das ist einer der Gründe, warum wir uns für D2C entschieden haben.

Cedric Gunz

Wie haben sie festgestellt, dass bei ihren Zielgruppen Segmenten eine Nachfrage an ihren Angeboten besteht?

Expertin 2

Bei uns war die Nachfrage sehr viel schneller da als das Angebot. Unsere Marke ist über Crowdfunding gegründet worden. Es basiert auf der Idee des Gründer Paares, das ist ein Ehepaar, das eigentlich ein Produkt für ihre eigenen Kinder entwickeln wollte und dann gesagt hat das probieren wir mal aus. Das war als Kinderschuhe Marke gedacht und da kam innerhalb dieses Crowfundings, welches weit übers Ziel herausgeschossen ist, weil die Nachfrage so groß da war, eben auch Erwachsene als Zielgruppe dazu. Wir haben dann eine Website und einen Facebook Auftritt aufgebaut und später eine Facebook Gruppe gegründet, und das, was wir heute haben, ist alles aus diesem Konstrukt erwachsen. Dieser direkte Bezug zu den Nachfragenden, zu der Kundschaft, zur Zielgruppe war von Anfang an da und da wurde bereits eine Beziehung aufgebaut wurde und dann sind wir durch Word of Mouth quasi komplett ohne bezahlte Werbung groß geworden ist.

Cedric Gunz

Also ähnlich wie bei N 26 der als Kinder Bank geplant waren und jetzt ja was anderes machen, als er Kinder Konto anzubieten.

Expertin 2

Ja, das war wirklich als Kinder Schuh gedacht und innerhalb des Crowfundings war schon die Nachfrage: Aber warum nicht für uns Eltern, weil natürlich die Kinder selbst sich dann nicht beteiligt haben, und deshalb wurden in der ersten größeren Charge dann schon erwachsenen Größen mit produziert und diese größere Bandbreite wurde im Laufe der Zeit halt dann immer breiter, sodass es jetzt halt Schuhe von Größe 18 bis 48 gibt.

Cedric Gunz

Können Sie in dem Prozess beschreiben, den ihr Unternehmen bei der Umstellung oder Implementierung des D2C-Geschäftsmodells durchlaufen hat? Also ich glaub schon kurz begonnen mit eben Facebook Gruppen, aber wie hat es sich dann weiterentwickelt.

Expertin 2

Ja, also es gab hier keine Umstellung, sondern es wurde immer schon als D2C Marke gestartet. So wie wir auch schon immer ein Remote Unternehmen waren und da sind wir dageblieben. Diese Facebook Gruppe gibt es auch heute noch. Mittlerweile sind das fast 50000 Menschen in dieser Gruppe, die sich ausschließlich über unser Produkt austauschen, also die sind nach wie vor ein ganz wichtiger Faktor, den wir da mitnehmen, und es ist so, dass da quasi in Vorleistung gegangen wurde, in dieses Crowdfunding zu investieren, da haben sich auch schon Leute in der Gruppe zusammengeschlossen, um Sammelbestellungen abzugeben und dann gab es einen sehr, sehr langen Warteprozess über mehrere Monate, bis es das Produkt auch gab. Und dass, obwohl man quasi nur auf Vorbestellung eine sehr kleine Menge immer anbieten konnte, und das wurde sukzessive ausgebaut, sodass man immer mehr Produktionspartnerschaften eingegangen ist, die unser sehr komplexes Produkt auch herstellen können, was zu einer Vergrößerung des Angebots führte. Es wurde dann recht schnell eine eigene Webplattform aufgebaut. Und sehr viel mit Influencer Kooperationen gearbeitet, die selbst in unserem Produkt einfach ausprobiert haben, davon gesprochen haben aber wie ich schon eingangs gesagt hat, ist bei uns dieser totale wichtige Faktor ist World of Mouth zwischen den Kundschaften untereinander. Die neuen Kunden entspringen bisher immer aus dem sozialen Umfeld von unserer Hauptkundschaft heraus. Also natürlich haben wir angefangen, ganz stark mit Familien, Kindergarten, Kindern, welche ja in der Entwicklung ihrer Füße sind zu kooperieren. Wir sind in der Nachhaltigkeits-Bubble durch unseren Anspruch, wie wir das Produkt herstellen, gelandet. Und dadurch, dass es ein Produkt ist, dass es so in der Form nicht gab und immer noch nicht gibt, hat sich das einfach rumgesprochen und wenn wir einmal einen Kunden überzeugt haben, dann bleibt er auch und ist Wiederkäufer.

Cedric Gunz

Was waren so die Schlüssel Faktoren, die zu einer erfolgreichen Implementierung beigetragen haben?

Expertin 2

Also die Faktoren, warum wir uns für D2C entschieden haben, war die Entstehungsgeschichte aus diesem Crowdfunding - also dieser direkte Kontakt mit der Kundschaft immer wirklich im Austausch zu sein – was der Haupterfolgsweg. Wir haben immer eine Marktforschung parat, die wir anklicken können innerhalb von kürzester Zeit und machen das auch innerhalb der Beratung einer Kundschaft als Service auch selbst. Wir arbeiten zu 100% mit Digital Talent inhouse und nicht über irgendwelche Agenturen. Denn nur so können wir gewährleisten, dass wir da die Qualität einer sehr guten Beratung gewährleisten können, denn es ist ein Produkt, das sich nicht unbedingt selbst erklärt, also das, was ich ein ganz wichtiger Faktor, diesen direkten Austausch, sondern auch um eine starke Marke aufzubauen, direkten Einfluss zu haben. In welche Richtung die Marke geht und wie das Marken Image aussieht und als Dritter wichtiger Faktor ist auf jeden Fall die Möglichkeit das Produkt über unsere Plattform für

möglichst viele Menschen zugänglich zu machen, indem man in den Preis keine Handelsmarge einkalkulieren muss. Also wir können natürlich viel, viel günstiger sein, als wenn wir in unserem Bereich Schuhe oder Mode noch ein Handelspartner mit einschalten müssen, also diese möglichst direkte Kontakt zu den Herstellern wirkt sich natürlich auf den Preis aus.

Cedric Gunz

Ich denke die Gründer, also das Top Leadership Team, haben da von Anfang an mitgezogen und dieses Thema voll angenommen und weil du gerade vorher schon erwähnt hast doch sehr starken direkten Kundenkontakt und Beratung ist natürlich auch wahrscheinlich wichtig, dass dieses Know-How also Digital Talent bei euch inhouse ist. Wie haben alle diese Faktoren, das Wachstum und die Leistung von ihrem Unternehmen beeinflusst?

Expertin 2

Also das, dass die Gründer da von Anfang an so stark involviert waren, also die Gründer selbst am Anfang Kundenberatung und Service und alles andere selbst gemacht haben zu zweit und dann immer mehr Freunde und Familie angestellt haben. Und diese Identifizierung der Gründer mit ihrem Produkt und diese eigene persönliche Geschichte, die dahinter steckt für ihre eigene Familie etwas verändern zu wollen, das trägt natürlich wahnsinnig zur Authentizität der Marke bei. Viele Menschen identifizieren sich damit. Einer der Gründer ist Sport-Therapeut und somit für die diese gesundheitlichen Faktoren des Produktes zuständig, so konnte er hier natürlich seine Expertise mitbringen. Und es ist so, dass auch egal wer dann weiter dazugekommen ist, natürlich in einer Startphase ist da auch von Mitarbeitenden einfach noch ein hohes Commitment oder eine hohe Bereitschaft, sich auf so eine Risiko Arbeitsbeziehungen einzulassen da. Eine volle Überzeugung mit dem Produkt, fast schon Idealismus es etwas anders machen zu wollen, also anders wirtschaften ist möglich, ohne dass man immer da einkaufen muss, wo es die günstigsten Einkaufspreise gibt. Sowa ist machbar und aus dieser Überzeugung heraus, können wir etwas verändern und das kann man aber auch erfolgreich tun, das natürlich auch dazu beigetragen. Natürlich ist das Produkt genial, also alles die es ausprobieren, bleiben dranhängen.

Cedric Gunz

Also ich natürlich auch ein Schlüsselfaktor oder ein sehr gutes Produkt zu haben.

Expertin 2

Natürlich! Es gibt viele in dieser Nachhaltigkeits-Bubble sage ich mal viele Unternehmen, die machen ein Produkt und tun was für die Nachhaltigkeit. Entweder als Nebenschiene oder sie betreiben Kompensation oder Spenden an irgendwelche wohltätigen Organisationen. Bei uns ist es das Produkt, das das macht. Es sind alle Materialien, die in diesem Produkt enthalten sind. Wir können die Lieferkette nachvollziehen bis zum Anbau der Pflanze und alle Beziehungen, die da drinnen stecken, können wir beeinflussen: wieviel die Menschen da bezahlt

bekommen, welche Beziehungen wir mit ihnen eingehen und solche Dinge, das steckt schon im Produkt. Selbst der Purpose des Unternehmens.

Cedric Gunz

Sehr, sehr spannend der nächste Punkt wären die Herausforderungen und Marktbedingungen. Welchen Herausforderungen sah sich ihr Unternehmen bei der Implementierung des D2C-Modells gegenüber?

Expertin 2

Also die größte anfängliche Herausforderung war der Nachfrage überhaupt hinterher zu kommen. Weil wir halt einfach sehr, sehr klein angefangen haben mit nur einer Produktionsstätte. Weitere passende Partnerschaften zu finden, um so direkt weitermachen zu können, das ist dann ist natürlich auch eine ständige Herausforderung und dabei das Preisniveau halbwegs so halten zu können, weil wir natürlich sehr stark direkt beeinflusst sind von Materialkosten und anderen Nebenkosten. Anfänglich waren wir ein klassisches Startup, was wir auch heute noch sind. Eine Herausforderung war auch immer die Vorfinanzierung der Produktion, da die Ware die Produktion für die nächste Saison mitfinanziert hat. Das heißt, es muss immer gewährleistet sein, dass wir den Großteil verkaufen, weil ja natürlich dann irgendwann auch Gehälter fließen müssen. Das war bestimmt eine große Herausforderung. Ebenso die Qualität der Produkte, dieser die Pflege der Kundenbeziehungen, die waren von Anfang an wahnsinnig wichtig. Wir sind gut erreichbar, für die Kundschaft stimmt die Qualität der Beratung einheitlich sehr gut. Eine weitere Herausforderung ist in unsere Remote Umgebung, welche noch neue Fragenstellungen wie: „Wie kann man remote einen Teamspirit aufbauen? Wie kann ich sicherstellen, dass alle in die gleiche Richtung laufen?“ auf. Also das hat andere Strukturen also, wie wenn gemeinsam in einem Büro sitzen. Dieses Set-Up ermöglicht uns aber natürlich bei der Talent Acquisition schon auch ganz neue Möglichkeiten.

Cedric Gunz

Mit welchen Markteintrittsbarrieren sah sich ihr Unternehmen konfrontiert und wenn ja, wie haben sie diese überwunden?

Expertin 2

Jetzt muss ich ein bisschen länger darüber nachdenken, denn so starke Markteintrittsbarrieren gab es gar nicht. Weder durch den Wettbewerb noch sonst woher. Für war es aber immer eine Herausforderung und eine Schwierigkeit zugleich, online zu vermitteln, was ein offline Produkt sozusagen gut kann. Das beginnt der bei der Größen Findung – denn als Kunde will man ja ein Kleidungsstück oder ein einen Schuh anprobieren. Und dem Wirken wir halt so entgegen, dass wir versuchen mit den Show Rooms Möglichkeiten für unsere Kunden zu schaffen, die Schuhe zu probieren. Wir waren auch am Anfang viel auf Events und Messen. Die große Frage ist hier: „Habe ich die richtige Größe und entspricht die unserer größten

Empfehlung?“ Denn das ist auch eine andere, als man jetzt bei konventionellen Schuhen hat. Dazu diese Hürde sich auf einen nicht konventionellen Schuh einzulassen. Bei allen Sneakers und Co, die halt da draußen da sind. Die allgemeinen Trends mit dem New Work Thema haben bei uns auch gut reingespielt. Weitere wie „Ich tu mir selbst etwas Gutes“, Gesundheitsförderung, Wohlbefinden, Mindfulness - alle diese Sachen haben dann in der Barfuss-schuhszene angefangen und es gibt auch sehr viele Faktoren, die für uns gesprochen haben. Markteintrittsbarrieren würde ich jetzt gar nicht sagen, dass es diese gab. Aber es ist sicher für ein haptisches Kleidungsstück, wenn man möchte, oder eine Fußbekleidung das Allerschwierigste, diese Auswahl also. Du hast diese Schuhe für mich. Kann der das, was ich brauche? Kann ich denn überhaupt draußen anziehen? Dazu sind wir von der Gangart der anderen Mitbewerber in der Barfusschuhszene komplett abgewichen.

Cedric Gunz

Auf welcher Grundlage treffen Sie Entscheidungen in Ihrem D2C Geschäft?

Expertin 2

Das ist sehr unterschiedlich, denn es kommt natürlich immer auf die Entscheidung drauf an, die gerade die gerade zu fällen ist. Wir arbeiten mit einer OKR-Methodik und versuchen immer sehr qualitative Entscheidungen zu treffen, welche nicht unbedingt Umsatzzahlen gesteuert ist. Natürlich haben wir einen gewissen Umsatz zu erfüllen, damit alles auch weiterhin funktionieren kann. Aber die entscheidenden Faktoren, was zum Beispiel das Produktdesign oder die Auswahl von Materialien betrifft, ist sehr von den Bestrebungen nach Zirkularität geprägt. Oder von dem geprägt, wie wir als Marke mit unserer Kundschaft interagieren wollen.

Cedric Gunz

Gibt's aber dennoch noch irgendwelche KPIs oder Leistungsindikatoren innerhalb von Reportings, Website Funnels, etc. welche den Entscheidungsfindungsprozess beeinflussen?

Expertin 2

Ja, die gibt es natürlich, also wir schauen uns natürlich so ganz klassische KPIS an. Jetzt Conversion Rate zum Beispiel. Wir arbeiten auch mit Kundenzufriedenheitsfaktoren, die wir ermitteln, wo wir einen wahnsinnig hohen Anspruch haben, und wir auch sehr gut abschneiden. Sobald es ein bisschen Richtung Mittelfeld geht, dann läuten gleich die Alarmglocken. Also wir unterscheiden uns, glaube ich sehr in dem, wie wir darauf reagieren.

Cedric Gunz

Okay.

Expertin 2

Und wir haben gewisse Standards sehr, sehr, sehr spät eingeführt. Performance Marketing oder Social Media Marketing haben wir erst sehr spät mit in unserem Marketing Mix mitaufgenommen.

Cedric Gunz

Weil du vorher schon spannenden Punkt angeschnitten hast, eigentlich genau die Weiterleitung ins nächste Thema: „Wie messt ihr die Kundenzufriedenheit?“

Expertin 2

Also wir haben einen stetigen qualitativen Indikator, weil wir diese Facebook Gruppe haben, mit fast mit 50000 Menschen, die uns rund um die Uhr Feedback geben. Hierfür haben wir ein eigenes Team, das sich nur darum kümmert und Dinge erfasst und reported. Und wenn da Kritik in welcher Form auch immer kommt, wird das sofort angegangen und wir gehen gleich in direkten Kontakt mit der Kundschaft. Wir haben unser Kundenservice, wo wir einen direkten Austausch haben und auch nach Stichworten messen, zu was kommen die meisten Nachfragen und wie sehen die aus. Zusätzlich haben wir ganz klassische Umfragen, nach dem Check Out, bei einer Retoure oder nach der Bestellbestätigung und so können die Kunden nach Erhalt der Schuhe direkt in den Kontakt, mit dem einen gewissen Kundenservice gibt, es bei einer Retoure sowieso immer, weil es uns interessiert, wie die Retoure zustande gekommen ist. Wir haben seit Neuestem auch eine Review App integriert, auf unserer Website und bekommen natürlich auch über Google Reviews und so weiter unterschiedliche Daten.

Cedric Gunz

Denn wer der nächste Punkt Faktoren für erfolgreiche, D2C Geschäftsmodelle. Da wäre die Frage: „Welche Faktoren waren ihrer Meinung nach entscheidend für die Entwicklung oder die Umsetzung des Geschäftsmodells ihres Unternehmens?“ Ich glaube, dass hatten wir vorher schon ein bisschen angeschnitten. Es geht so ein bisschen den Purpose rein und eigentlich ein Problem von einem Kunden zu lösen.

Expertin 2

Ja, der Problemlösungsansatz ist für unser hier ganz wichtig, dieser spiegelt auch die Gründungsgeschichte wieder, welche für sich selbst mit dem Produkt ein Problem gelöst hatten. Dann ist es auf jeden Fall diese direkte Beziehung mit der Kundschaft. Also das mag jetzt komisch klingen, aber die kennen uns und wir kennen sie und gehen bewusst diese Beziehung ein. Es gibt einfach Kundschaften, die tätowieren sich unser Logo und schicken es uns und so Dinge oder jedes Mal, wenn sie irgendwo ein Fuchs sehen, dann schicken Sie uns ein Bild davon, weil wir einen Fuchs im Logo haben oder also das ist so eine Identifikation da, dass ist manchmal auch erschreckend. Aber das trägt natürlich dazu bei, dass diese Marken Liebe überhaupt entstehen kann. Der Erfolgsfaktor Nummer 1 natürlich das Produkt selbst, das funktioniert einfach! Das, was wir erzählen, kann jeder erleben. Und das geht wirklich bis zu

den gesundheitlichen Erlebnissen. Ein Kunde hat gesagt, dass er seit 5 Jahre Rückenschmerzen hatte, und seit er unsere Schuhe trägt, sind die weg. Und wir natürlich auch eine Preis-Ränge, die die gut leistbar ist, also wir sind deutlich günstiger als Wettbewerber aus der Barfuß Schuh Bubble.

Cedric Gunz

Die nächste Frage wäre gewesen eben, wie ihr Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit umgeht, aber ich denke, das haben wir schon genug beleuchtet.

Expertin 2

Wir sind durch und durch und Nachhaltigkeit ausgerichtetes Unternehmen also da gibt es nichts, was das nicht betrifft, also das fängt bei der Produktion oder dem Material an, die den Kleber, den wir sparen wollen, die Dinge, die wir einkaufen und bei dem Catering von unseren Team Meetings also das das würde jetzt Interview sprengen.

Cedric Gunz

Dann gehen wir in den nächsten Part. Zum Thema spannende neue aufkommende Technologien. Welche aufstrebenden Technologien haben sie bereits integriert oder planen dies zu tun? Also Stichwort KI.

Expertin 2

KI haben wir erste Tests jetzt mit Text Tools gemacht, also rein vom Texten und so und haben es wieder verworfen, dass es im Moment unserem Qualitätsanspruch (noch) nicht entspricht. Aber es ist sicher interessant, aber die aufstrebende Technologie ist immer die Frage was aufstrebend jetzt in welchem Bereich.

Cedric Gunz

Im Hinblick auf Personalisierung. Denken Sie, dass das von diesen Technologien ihre Geschäftsabläufe und das Kundenerlebnis noch verbessert werden kann, oder denken sie, dass auf geraume Zeit der wirklich persönliche Kontakt, den wir jetzt auch pflegt, weiterhin die Strategie sein wird.

Expertin 2

Ich kann es mir sehr schwer vorstellen, dass wir von unserem bisherigen Weg abweichen. Es ist auch nicht geplant, dass das Unternehmen einen Exit anstrebt und sich jemand anders darum kümmert. Solange die Gründer auch involviert sind, die einfach eine ganz, ganz starke Überzeugung dieser persönlichen Kundenbindungen und Kundenbeziehungen haben, werden wir da keinen anderen Weg gehen. Ich glaube aber, dass KI ein unterstützendes Mittel sein kann, dass man sich sehr monotone Aufgaben vielleicht sparen kann oder vielleicht im Bereich bei rechtlichen unterstützen kann oder es gibt natürlich, wenn man jetzt von KI spricht,

das als Hilfsmittel einzusetzen und da Kapazitäten zu sparen, wo einfach Zeitfresser da sind. Auf keinem Fall, aber wir werden mittelfristig aber den Kundenservice von einem KI-Tool erledigen lassen. Da müsste diese Technologie noch einen ordentlichen Sprung nach vorne machen.

Cedric Gunz

Wie sieht die Zukunft und die Trends von Geschäftsmodellen im E Commerce sehen oder ob sie da welche sehen?

Expertin 2

Diese Trends frage die versuche ich trotzdem immer ein bisschen zurückzuschauen und wenn ich jetzt auf diese auf die Pandemie Zeit zurückblicke, die ist ja noch nicht lange her ist, hat uns D2C total geholfen. Also da war das ein so diese Kundenbeziehung, diesen Support zu haben, diese starke Marke zu haben hat uns wirklich geholfen da halbwegs gut durchzukommen. Diese ich habe eine persönliche Beziehung und ich erhalte auf etwas und es gibt mir irgendeine Sicherheit, mich auch an auf ein Produkt oder eine Marke verlassen zu können. Ich glaube, dass das durchaus weiterhin eine große Rolle spielen wird Es ist in manchen Dingen nur sehr, sehr schwer, das D2C Modell so aufzubauen, also da gehört natürlich auch der richtige Zeitpunkt und Glück dazu, dass das funktioniert.

Cedric Gunz

Falls ich vorher gerade noch angesprochen wäre, noch die Frage nach jetzt logistischen Themen komplett inhouse zu machen, das ist jetzt auch ein Trend. Literatur immer mehr erwähnt wird also quasi wieder weg von dem Drop Shipping, sondern wirklich alles in der Hand zu haben.

Expertin 2

Haben wir auch ja. Also das tun wir auch. Wir haben sehr enge Partnerschaft mit unseren Produktionsstätten in Portugal. Durch dieses partnerschaftliche Verhältnis können wir sehr schnell und gut reagieren und kann das aber auch wieder auf die auf die Kundschaft über übergeben. Hier ein banales Beispiel: Es wurde mal einer unter LKWS überfallen, aufgeschlitzt und das die ganze Ware gestohlen. Und das haben wir der Kundschaft einfach so erzählt, wie das ist und statt, dass sie Beschwerden eingereicht haben: „Wo bleibt denn meine Bestellung? Haben sie uns unterstützt und haben sehr viel Solidarität gezeigt und nachgefragt: „Wann und Wie geht es weiter? Und haben das eher so: „wir müssen zusammenhalten“ aufgefasst. Also gibt es Schwierigkeiten, oder bei unserer Produktionsstätte ist Corona ausgebrochen und die mussten erst mal 3 Wochen schließen. Bei sowas gehen wir mit diesen Dingen wir direkt an unsere Kunden, weil wir die Informationen haben, weil wir die Partnerschaft dahaben und legen. Das heißt, wir haben eine Fehlerkultur, dass wir das offenlegen.

Und da kommen dann halt nur 1-2 Beschwerden, denn wir leben ja in der Amazon Zalando Welt aber wir verlieren dadurch jetzt keine Kundschaft.

Cedric Gunz

Welche Ratschläge würdest du aus deiner Erfahrung heraus Unternehmen geben, die zu einem D2C Geschäftsmodell wechseln oder ein solches umsetzen möchten?

Expertin 2

Bei D2C immer ist die Identifikation mit dem mit dem Produkt einfach immer total wichtig und dass die Kundschaft versteht: „Warum machen die das oder was ist ihre Idee dahinter?“ Und was kaufe ich da? In was investiere ich und was kriege ich genau dafür? Und es gibt ja so viele Mittel und Wege, das erlebbar zu machen. Und D2C heißt ja immer ein eine engere Beziehung auch zur Kundschaft haben zu können. Und die sollte man auch nutzen. Also ich sollte ja auch einen Plan dahinter haben, warum ich tue, was ich tue. Das kann verschiedenste Formen haben, ob ich da die Kundschaft irgendwas mitgestalten mitbestimmen lasse oder ob ich einen sehr regen Austausch auf Social Media habe oder dass in irgendwelchen offline erlebbar machen, dass es natürlich immer total vom Produkt abhängig. Es gibt eben Produkte, welche besser erlebbar sind oder besser erlebbar gemacht werden können als andere.

Cedric Gunz

Okay, das wäre dann eh schon die nächste Frage so was so. Was sind die größten Bedrohungen und Herausforderungen aus deiner Sicht für ein D2C Geschäftsmodell?

Expertin 2

Dadurch, dass man vieles halt direkt beeinflussen kann, ist man auch schon vielen direkt abhängig. Das ist halt das ist halt die Schwierigkeit. Trendwenden sind immer schwierig handzuhaben, das ist aber jetzt nicht unbedingt abhängig von D2C, sondern das hängt ja mit der Produktpalette zusammen und generell dem Produktangebot zusammen. Speziell auf D2C ist die Frage, was die große Abhängigkeit ist. Das ist heute einfach noch viel, viel stärker vorhanden und andererseits, aber auch wenn ich mich auf Drittanbieter einlasse oder zum Beispiel auf den Handel einlassen, bin ich von dem wieder abhängig, also die Abhängigkeiten sind sowieso da man kann jetzt diskutieren wo sind die Abhängigen eben größer und wo gibt es die Vorteile, diese Abhängigkeiten zu haben, weil ich sie auch beeinflussen kann.

Cedric Gunz

Ja denn wer wären wir eigentlich schon am Ende. Gibt es noch offene Punkte oder Themenbereiche, die man deiner Meinung nach berücksichtigen sollten?

Expertin 2

Eigentlich nichts, ne?

Cedric Gunz

Denn ja dann so die letzte Sammelfrage gibt es. Die Erfolgsfaktoren Herausforderungen und zukünftige Trends, die man nicht besprochen oder behandelt haben.

Expertin 2

Sie wird noch nicht besprochen haben. Nee, also bei uns ist halt immer mehr diese Verbindung von offline und online Erlebnis quasi oder den dem Einkauf in innerhalb des E Commerce ist ein nicht neuer Trend, aber den wir jetzt gerade vermehrt nutzen, also eine Live Beratung auf der Webseite zu haben, dass ich das Gefühl habe ich bin halt vor Ort. In einem in einem Geschäft und erfahre da, dass das funktioniert für uns sehr gut, also eine Verbindung von offline und online Erlebnis ist für uns immer ein Thema.

Cedric Gunz

Also mit Augmented Reality auch schon?

Expertin 2

Nicht nein, nicht Augmented Reality, aber es gibt solche eben Anbieter, wo man quasi live Beratung und da ist aber ein integrierter Shop schon mit drinnen.

Expertin 2

Also man geht nicht an extra noch in den Shop, sondern kann das direkt von zuhause aus machen und hat auch gleichzeitig nicht nur per Video die Beratung, sondern kann auch den Chat parallel nutzen, also die die Kombination von mehreren Kommunikationskanälen und die wie zusammenspielen und die gut nutzen zu können, um die Kundschaft möglichst gut beraten zu können also das, das ist etwas, was immer mehr, aber schon da ist, also das ist ein Neues. Es kommt darauf an, wie jetzt durch wirklich neu neue Sachen damit reinspielen.

Cedric Gunz

Es war doch endlich schöner Abschluss die Antwort neu ich danke dir viel, viel vielmals, dass du dir die Zeit genommen hast, um als Expertin an meine Masterarbeit teilzunehmen. Ich bedanke mich vielmals und wünsche dir einen schönen Tag und ich kann natürlich gerne die Masterarbeit zukommen lassen, sobald sie fertig ist.

Expertin 2

Ah, sehr gern, ja, sehr gerne super, dann viel Erfolg dir noch hier.

Cedric Gunz

Danke schön, ciao, Expertin 2.

Appendix E (Transcript Company 3)

Transkript Experteninterview Unternehmen 3

Cedric Gunz

Hallo Experte 3, schön, dass du heute Zeit hast. Vielleicht noch kurz zu mir Cedric Gunz mein Name, studiere im Moment berufsbegleitend an der FH Vorarlberg. Im Thema Marketing und Sales im Rahmen von vom Master des Wirtschaftsstudiums. In diesem Experten Interviews geht es für mich darum einfach für mich Insights zu sammeln, zu Erfolgsfaktoren für die D2C Geschäftsmodelle im E Commerce erkennen zu können. Die Forschungsfrage von der Masterarbeit lautet: „Welche Keys Success Faktoren gibt es beim Implementieren oder Switchen zu einem D2C Modell?“ Vertraulichkeitserklärung: Der Inhalt vom Interview wird ausschließlich zu Forschungszwecken verwendet und anonymisiert. Gut so? Jetzt wäre es super, wenn du vielleicht kurz deine Rolle und Verantwortlichkeit im Unternehmen kurz erläutern könntest und auch das D2C Geschäftsmodell von ihrem Unternehmen kurz beschreiben könntest.

Experte 3

In Unternehmen 3, einer D2C-Firma, die nachhaltigen Schmuck herstellt und über einen Online-Shop vertreibt, hatte ich eine vielseitige Rolle. Als Teil eines kleinen Startups in der Anfangsphase war es üblich, dass ich als Mädchen für alles agierte. Das umfasste den juristischen Bereich mit Gewerberecht, Datenschutzerklärung und ähnlichem. Gleichzeitig war ich jedoch auch für die Gestaltung von Websites zuständig und konnte meinen kreativen Spaß ausleben. Darüber hinaus lag meine Verantwortung in der strategischen Ausrichtung und Weiterentwicklung des Unternehmens. In dieser Position hatte ich die Aufgabe, die langfristige Vision des Unternehmens zu entwickeln und umzusetzen. Ich plante und implementierte Geschäftsstrategien, um das Wachstum und den Erfolg des Unternehmens voranzutreiben. Dabei war es wichtig, den Markt zu analysieren, Chancen und Risiken zu identifizieren und Maßnahmen zu ergreifen, um das volle Potenzial des Unternehmens auszuschöpfen. Insgesamt war es eine spannende und anspruchsvolle Rolle, in der ich sowohl meine juristischen Kenntnisse als auch meine Fähigkeiten in der Webgestaltung und der strategischen Planung einsetzen konnte, um das Unternehmen erfolgreich voranzubringen.

Cedric Gunz

Was war denn so das Wertversprechen von Unternehmen 3 und wie unterscheidet das ihr Unternehmen von den Wettbewerbern?

Experte 3

Ein Hauptmerkmal von Unternehmen 3 ist die Kombination von Nachhaltigkeit und Qualität in handgefertigten Designs für Ohringe. Jedes Paar Ohringe repräsentiert eigene Designs,

hinter denen viel Arbeit steckt. Die Produktion erfolgt in Italien, wo hohe Standards in Handwerkskunst und Qualität eingehalten werden. Diese Kombination aus individuellem Design, Handarbeit und nachhaltiger Produktion ist definitiv ein Unterscheidungsmerkmal von Unternehmen 3. Durch die Fokussierung auf hochwertige Materialien, sorgfältige Verarbeitung und nachhaltige Produktionsprozesse hebt sich das Unternehmen von anderen ab. Kunden, die Wert auf einzigartige Designs legen und gleichzeitig nachhaltig hergestellte Produkte bevorzugen, finden bei Unternehmen 3 eine besondere Auswahl an Ohrringen, die diesen Anforderungen gerecht werden. Die Verkürzung der Lieferkette durch die Produktion in Italien ermöglicht zudem eine enge Qualitätskontrolle und einen direkten Einfluss auf die Herstellungsprozesse. Dadurch kann Unternehmen 3 sicherstellen, dass jedes Paar Ohrringe den hohen Qualitätsstandards entspricht, die Kunden erwarten. Insgesamt ist es die Kombination aus individuellem Design, hochwertiger Handarbeit, nachhaltiger Produktion und hoher Qualitätskontrolle, die Unternehmen 3 zu einem herausragenden Anbieter auf dem Markt macht.

Cedric Gunz

Okay. Und wie haben sie festgestellt, dass bei ihren Ziel Kunden Segmenten eine Nachfrage nach ihren D2C Angeboten besteht?

Experte 3

Es war uns wichtig eine umfassende Marktanalyse durchzuführen und Informationen über die Konkurrenz zu erhalten. Dabei recherchieren wir nach Marktstudien, Branchenverbänden und Fachzeitschriften, um Einblicke in den Schmuck- und Ohrringe Markt zu gewinnen. Weiters führten wir eine gründliche Online-Recherche durch, um ähnliche Ohrringe im Markt zu identifizieren. Wir analysierten die Wettbewerber, deren Produktpalette, Preise, Zielgruppen und Marketingstrategien, um Stärken und Schwächen zu ermitteln. Zusätzlich führten wir Gespräche mit einer Gründerin, um spezifische Informationen und Einblicke in den Bereich zu erhalten. Diese umfassende Recherche bildet die Grundlage für eine fundierte Positionierung und strategische Entscheidungen, welche uns dann die Erkenntnis gebracht hat, dass es eine Nische für unser Produkt gibt.

Cedric Gunz

Können Sie kurz den Prozess beschreiben, den ihr Unternehmen bei der Umstellung oder der Implementierung des D2C Geschäftsmodells durchlaufen hat?

Experte 3

Strategisch betrachtet war es entscheidend, das richtige Segment zu identifizieren und effektiv anzusprechen, um die steigende Anzahl an Bestellungen erfolgreich zu bewältigen. Es gab eine Vielzahl verschiedener Kunden, die den Shop frequentierten, weshalb eine gezielte Abwicklung und ein effizientes Marketing von großer Bedeutung waren. Der Shop wurde mehrmals aktualisiert und an die sich ändernden Anforderungen angepasst, wobei besonderes

Augenmerk auf die Bereinigung und Organisation gelegt wurde. Die Preisgestaltung spielte ebenfalls eine wichtige Rolle bei der Beziehung zu den Kunden und dem Erfolg des Shops. Insgesamt war es ein Prozess, bei dem die Veränderungen im Shop mit der Abwicklung der Bestellungen einhergingen und harmonisch zusammenwirkten.

Cedric Gunz

War immer klar, dass es über den eigenen Shop laufen soll, oder habt ihr euch auch andere Modelle angeschaut, wie jetzt zum Beispiel über Amazon, oder war immer klar, dass D2C der Weg ist?

Experte 3

Nach einer gründlichen Analyse haben wir festgestellt, dass das spezielle Produkt, das wir anbieten, nicht gut auf Plattformen wie Amazon, Ebay und ähnlichen funktioniert, insbesondere im Bereich Mode und Accessoires. Aus diesem Grund haben wir uns entschieden, eine eigene Marke aufzubauen. Unser Ziel war es immer, dass unsere Produkte nicht einfach unter einem Unternehmen oder einer anderen Marke vertrieben werden, sondern dass sie ihre eigenen einzigartigen Eigenschaften besitzen.

Cedric Gunz

Was waren denn die Schlüssel Faktoren, die zu einer erfolgreichen Implementierung beigetragen haben?

Experte 3

Wir legten großen Wert auf hochwertige Produktfotos und eine ansprechende Gestaltung des Online-Shops. Dadurch konnten wir die Aufmerksamkeit der Kunden auf uns lenken und einen positiven Eindruck vermitteln. Zudem erwies sich die Verwendung von Facebook Ads und Google Ads als wahre Gamechanger. Durch eine gezielte Paid-Marketing-Strategie konnten wir eine sofortige Sichtbarkeit erzielen und unsere Zielgruppe effektiv ansprechen. Zusätzlich haben wir einen Shopify-Shop verwendet, der alle technischen Aspekte des E-Commerce-Managements abdeckt und uns ermöglichte, uns auf das Wesentliche zu konzentrieren: die Vermarktung unserer Produkte. Wir haben den Ansatz des "Trial-and-Error" gewählt, da wir ein Startup sind und noch in der Entwicklungsphase stecken. Wir nutzen verschiedene Strategien und Taktiken, um zu sehen, was für unser Unternehmen am besten funktioniert. Dabei haben wir die Flexibilität, neue Ideen auszuprobieren und uns an die sich verändernden Bedürfnisse und Anforderungen anzupassen. Diese Herangehensweise ermöglicht es uns, aus Erfahrungen zu lernen und unseren Kurs kontinuierlich zu verbessern, um erfolgreich zu wachsen.

Cedric Gunz

Wahrscheinlich auch, dass ihr den direkten Kundenkontakt hattet über euren Shop und eben ein sehr gutes, qualitativ hochwertiges Produkt anbieten konntet. Genau welche Faktoren oder wie haben die Faktoren, die du gerade genannt hast, das Wachstum und die Leistung ihres Unternehmens beeinflusst?

Experte 3

Wenn wir mehr Marketingbudget in unsere Kampagnen investieren, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass wir mehr Bestellungen generieren. Jedoch müssen wir auch im Hintergrund unsere Prozesse entsprechend anpassen, um mit dem erhöhten Bestellvolumen umgehen zu können. Das bedeutet, dass wir möglicherweise Änderungen in der Produktion vornehmen müssen, um die gesteigerte Nachfrage zu bewältigen. Es könnte erforderlich sein, mehr Produktionskapazitäten bereitzustellen oder neue Produzentinnen einzubeziehen, um die erhöhte Anzahl von Bestellungen zu bedienen. Auf diese Weise stellen wir sicher, dass wir den Bedürfnissen unserer Kunden gerecht werden und gleichzeitig die Qualität und Effizienz unserer Produktion beibehalten.

Cedric Gunz

Welchen Herausforderungen sah sich ihr Unternehmen bei der Einführung des D2C Modells gegenüber?

Experte 3

Wir legen den Schwerpunkt auf die Produktion qualitativ hochwertiger Produkte und den Aufbau einer authentischen Marke. Es ist wichtig zu beachten, dass dieser Prozess oft langsam voranschreitet. Vertrauen ist ein entscheidender Faktor bei der Markenbildung, und es braucht Zeit, um das Vertrauen der Kunden zu gewinnen. Durch kontinuierliche Lieferung von Qualität, exzellenten Kundenservice und ein einzigartiges Markenerlebnis arbeiten wir daran, das Vertrauen der Kunden in unsere Marke aufzubauen. Wir sind uns bewusst, dass eine vertrauenswürdige Marke nicht über Nacht entsteht, sondern durch kontinuierliche Bemühungen und positive Kundenerfahrungen. Es ist wichtig, geduldig zu sein und den langfristigen Aufbau einer vertrauenswürdigen Marke zu ermöglichen. Mit der Zeit und dem richtigen Fokus wird unsere Marke als vertrauenswürdige Option wahrgenommen, was wiederum zu weiterem Wachstum und Erfolg führt.

Cedric Gunz

Wie werden diese Herausforderungen bewältigt?

Experte 3

Unser Fokus lag auch darauf, einen starken Auftritt auf Instagram und anderen Social-Media-Plattformen zu gestalten. Wir haben dabei verschiedene Ansätze verfolgt, wie beispielsweise Gewinnspiele in Zusammenarbeit mit anderen Marken oder die Zusammenarbeit mit

Influencern. Diese Maßnahmen haben dazu beigetragen, unsere Präsenz und Reichweite zu steigern und unsere Marke bekannter zu machen.

Cedric Gunz

Mit welchen Markteintrittsbarrieren sah sich ihr Unternehmen konfrontiert und wenn ja, wie haben sie diese überwunden?

Experte 3

Wir haben uns mit dem vorhandenen Wettbewerb auseinandergesetzt und festgestellt, dass es vergleichbare Produkte auf dem Markt gab. Dennoch haben wir mit unserem einzigartigen Produkt und einer starken Vermarktungsstrategie gekämpft. Wir haben die Marktbarrieren respektiert und uns darauf konzentriert, unsere Marke aufzubauen und uns von der Konkurrenz abzuheben.

Cedric Gunz

Okay. Auf welcher Grundlage treffen Sie Entscheidungen in Ihrem Geschäft?

Experte 3

Bei der Gründung haben wir auch die wirtschaftlichen Aspekte im Hinblick auf die Produktionskosten berücksichtigt – hier haben wir mit wichtigen KPIs aus der Google Suite gearbeitet. Es war wichtig, dass sich die Kosten selbst tragen und dass Entscheidungen im Einklang mit der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit der Marke getroffen wurden. Gleichzeitig spielten auch moralische Werte eine entscheidende Rolle. Wir waren engagiert, eine nachhaltige Marke aufzubauen, bei der ethische Grundsätze und Werte eine zentrale Rolle spielten.

Cedric Gunz

Okay? Und in dem Fall waren gab es natürlich wichtige Leistungsindikatoren, also KPIS oder Metriken, die den Entscheidungsprozess beeinflusst haben.

Experte 3

Ja genau, es war uns wichtig nie mehr auszugeben, als wir auch eingenommen haben.

Cedric Gunz

Dann vielleicht noch nächster Punkt oder nächstes Thema Kundenzufriedenheit wie messen Sie Kundenzufriedenheit in ihrem Geschäft?

Experte 3

Auf unserer Website haben wir Review-Tools für unsere Produkte integriert, um Kundenfeedback zur Zufriedenheit aus erster Hand zu sammeln. Dadurch konnten wir wichtige Erkenntnisse gewinnen und verstehen, wie unsere Kunden unsere Produkte erleben und bewerten.

Das Kundenfeedback war für uns von unschätzbarem Wert, da es uns ermöglichte, auf ihre Bedürfnisse und Anliegen einzugehen und unsere Produkte kontinuierlich zu verbessern. Durch die Integration dieser Review-Tools haben wir eine transparente und offene Kommunikation mit unseren Kunden gefördert und ihr Vertrauen in unsere Marke gestärkt.

Cedric Gunz

Wie beeinflusst das Feedback der Kundenzufriedenheit ihre Prozesse und die Entscheidungsfindung?

Experte 3

Ja, gerade zu Beginn war es von großer Bedeutung, rasch auf das Kundenfeedback zu reagieren und es direkt in unsere Prozesse zu integrieren. Durch eine schnelle Reaktion konnten wir sicherstellen, dass wir auf die Bedürfnisse und Anliegen unserer Kunden eingehen und unsere Produkte entsprechend verbessern konnten. Diese direkte Implementierung des Kundenfeedbacks half uns, schnell Anpassungen vorzunehmen und sicherzustellen, dass wir den Erwartungen und Wünschen unserer Kunden gerecht werden. Dadurch konnten wir eine positive Kundenbeziehung aufbauen und das Vertrauen in unsere Marke stärken.

Cedric Gunz

Denn welche Faktoren waren Ihrer Meinung nach entscheidend für die Entwicklung oder die Umsetzung des D2C Geschäftsmodells Ihres Unternehmens?

Experte 3

Unser Produkt ist wirklich herausragend. Es wird nachhaltig in Europa produziert und wir legen großen Wert auf einen nachhaltigen Fokus in unserer Marke. Wir sorgen für gute Arbeitsbedingungen entlang der gesamten Supply Chain. Zudem haben wir einen äußerst benutzerfreundlichen Online-Shop entwickelt, der auch ohne umfangreiche Vorkenntnisse leicht zu bedienen ist. Diese Erweiterbarkeit ermöglichte uns, unser Geschäft flexibel anzupassen und weiterzuentwickeln. Darüber hinaus haben wir mit professionellen Paid Advertising-Agenturen zusammengearbeitet, um unsere Marketingaktivitäten zu optimieren. Durch diese Kooperation konnten wir unsere Reichweite erhöhen, gezielte Zielgruppen erreichen und den Erfolg unserer Kampagnen maximieren.

Cedric Gunz

Okay. Denn wie geht die Unternehmen im Rahmen ihres Titus C Geschäftsmodells und der Branchenpraxis mit dem Thema Nachhaltigkeit um?

Experte 3

Nachhaltigkeit ist natürlich ein riesiges Thema für uns. Wir legen großen Wert auf faire und ethische Arbeitsbedingungen in unserer Produktion sowie auf den Schutz des Klimas. Qualität

bei den Materialien ist uns genauso wichtig wie die Arbeitsbedingungen in der Produktion. Wir setzen uns dafür ein, hochwertige und umweltfreundliche Produkte herzustellen, indem wir nachhaltige Materialien verwenden und sicherstellen, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter respektvoll behandelt werden.

Cedric Gunz

Denn nächstes Thema neue, aufkommende Technologien Stichwort KI welche aufstrebenden Technologien haben sie ihr Geschäftsmodell integriert? Oder? Sie dies zu tun?

Experte 3

Obwohl wir bisher noch nicht viele KI-Funktionen in unserem Shop implementiert haben, sind wir derzeit dabei zu erkunden, wie Chat GPT in Bezug auf SEO und Produkttexte von Nutzen sein könnte. Wir erkennen das Potenzial dieser Technologie, um ansprechende und relevante Inhalte zu erstellen, die unsere Kunden ansprechen und die Sichtbarkeit unserer Produkte verbessern können. Durch die Integration von Chat GPT könnten wir automatisierte Produktbeschreibungen und SEO-optimierte Texte erstellen, die sowohl informativ als auch ansprechend sind. Dies könnte uns dabei helfen, unsere Online-Präsenz zu stärken und die Auffindbarkeit unserer Produkte in Suchmaschinen zu verbessern.

Cedric Gunz

Okay, und welche Auswirkungen erwarten Sie von den Technologien wie Midjourney oder Chat PT auf ihre Geschäftsabläufe und das Kundenerlebnis?

Experte 3

Wir sind gespannt darauf, wie Chat GPT unsere Marketing- und Verkaufsstrategien unterstützen kann und prüfen derzeit die verschiedenen Möglichkeiten, um diese Technologie effektiv in unseren Shop zu integrieren. Wir sind zuversichtlich, dass dies einen Mehrwert für unser Unternehmen und unsere Kunden bieten könnte. Und durch KI durch das sicher, da sich einiges tun in der Branche.

Cedric Gunz

Wie sehen Sie die Zukunft und so die Trends von Geschäftsmodellen im E Commerce.

Experte 3

Der D2C-Commerce erlebt eine vielversprechende Zukunft mit anhaltendem Wachstum. Dies ist auf die zunehmende Bequemlichkeit und den Komfort zurückzuführen, den Online-Shopping bietet. Personalisierte Einkaufserlebnisse, die auf Datenanalyse und Künstlicher Intelligenz basieren, sind ein wichtiger Trend im E-Commerce. Kunden schätzen maßgeschneiderte Empfehlungen und Angebote. Nachhaltigkeit und ethische Geschäftsmodelle gewinnen ebenfalls an Bedeutung und werden von Verbrauchern zunehmend nachgefragt.

Unternehmen, die diese Trends antizipieren und sich darauf einstellen, haben gute Chancen auf Erfolg im D2C-Commerce. Es wird erwartet, dass der Einsatz von Technologie und Innovationen, insbesondere im mobilen Bereich, das Einkaufserlebnis weiter verbessern wird. Die ständige Verbesserung des Kundenerlebnisses und der Fokus auf Kundenzufriedenheit sind entscheidend für den Erfolg im E-Commerce. Es besteht auch die Möglichkeit, dass der stationäre Handel weiterhin eine Rolle spielt, aber der E-Commerce wird zweifellos weiterhin einen bedeutenden Teil des globalen Handels ausmachen.

Cedric Gunz

Können Sie irgendwelche Trends oder Entwicklungen ausmachen, die Ihrer Meinung nach diesen Bereich wesentlich beeinflussen werden?

Experte 3

Die Veränderungen im Werbemodell können sich insbesondere auf kleinere Unternehmen negativ auswirken, da sie stärker von Werbung abhängig sind. Im Vergleich zu größeren Unternehmen wie Apple können sie möglicherweise nicht mehr so effektiv werben. Dies könnte zu Herausforderungen im Bereich der Kundenakquise führen. Ein Vorteil für kleinere Unternehmen kann jedoch sein, dass sie ihre Produkte zu günstigeren Preisen anbieten können, da sie beispielsweise keine Miete zahlen müssen und somit weniger Kosten haben. In diesem Sinne könnten einige Hindernisse, wie hohe Kosten, möglicherweise wegfallen. Es ist jedoch wichtig zu bedenken, dass der Versand und die damit verbundenen Probleme eine Herausforderung darstellen können. Es besteht das Risiko von Produktschäden oder Kündigungen während des Versands, was für Unternehmen ein Problem darstellen kann. Es ist wichtig, diese Aspekte bei der Entwicklung von Geschäftsstrategien und dem Umgang mit den Herausforderungen des E-Commerce zu berücksichtigen.

Cedric Gunz

Denn welche Ratschläge würden sie aus ihrer Erfahrung heraus Unternehmen geben, die zu einem D to C Geschäftsmodell im E Commerce wechseln oder ein solches umsetzen möchten?

Experte 3

Es ist immer ratsam, vor der Umsetzung von Maßnahmen umfangreiche Marktstudien durchzuführen. Groß angelegte Studien können wertvolle Einblicke liefern und helfen, die besten Strategien zu identifizieren. Insbesondere bei der Konzentration auf Werbung ist es sinnvoll, Versuche durchzuführen, um die Wirksamkeit der Kampagnen zu testen. Es ist wichtig, qualitativ hochwertige Werbung zu schalten, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. In diesem Zusammenhang können Vorschläge zur Verbesserung der Shop-Qualität helfen und sollten in Betracht gezogen werden, um den Erfolg zu steigern. Indem man sich auf fundierte

Marktforschung und gezielte Werbestrategien konzentriert, kann man die Chancen auf Erfolg erhöhen.

Cedric Gunz

Was sind Ihrer Meinung nach die größten Bedrohungen oder Herausforderungen für ihr Geschäftsmodell? In der E Commerce Landschaft?

Experte 3

Die größten Bedrohungen und Herausforderungen für unser D2C-Geschäftsmodell im E-Commerce sind intensiver Wettbewerb, Kundenakquise und Markenbekanntheit, Kundenbindung und Vertrauen, technologische Entwicklungen und E-Commerce-Plattformen, Logistik und Lieferkette, Sicherheit und Datenschutz. Wir müssen uns von der Konkurrenz differenzieren, effektive Marketingstrategien entwickeln und ein herausragendes Kundenerlebnis bieten. Die kontinuierliche Anpassung an technologische Entwicklungen und die Wahl der richtigen E-Commerce-Plattform sind entscheidend. Eine effiziente Logistik und Lieferkette sind notwendig, um Kundenzufriedenheit sicherzustellen. Die Gewährleistung von Sicherheit und Datenschutz ist von großer Bedeutung.

Cedric Gunz

Gibt es noch wichtige Erfolgsfaktoren Herausforderungen oder zukünftige Trends bei D2C Geschäft? Im E Commerce, die wir noch nicht erwähnt hatten.

Experte 3

Nein, wir haben alles Relevante besprochen.

Cedric Gunz

Dann will ich mich hier vielmals für Ihre Zeit und die spannenden Insights bedanken und wünsche einen schönen Abend.

Experte 3

Hat Spaß gemacht – ebenfalls vielen Dank!

Appendix F (Transcript Company 4)

Transkript Experteninterview Company 4

Cedric Gunz

Hallo Experte 4! Alles gut bei dir?

Experte 4

Alles bestens selbst auch?

Cedric Gunz

Ja, du klar im Stress im Moment.

Experte 4

Ich bin in Costa Rica. Ich kann mich nicht beklagen, immer schön warm, schön, sonnig zurzeit viel davon.

Cedric Gunz

Ja, dann schnell durch, oder?

Experte 4

Ja, das passt.

Cedric Gunz

Hallo! Also mal vielen Dank, dass du dir Zeit nimmst. Die Ziele des Experten Interviews sind, dass wir Insights gewinnen, über die Erfolgsfaktoren für die Implementierung für D2C Geschäftsmodelle im E-Commerce. Vertraulichkeitserklärung: Der Inhalt wird ausschließlich zu Forschungszwecken verwendet und anonymisiert.

Experte 4

Ja, alles klar.

Cedric Gunz

Wäre spitze, wenn du mit einer kurzen Erläuterung der Aufgaben und Zuständigkeiten bei dir beginnen könntest.

Experte 4

Klar gerne – mein Name ist Experte 4 und meine Aufgaben im Unternehmen sind der ganze Digitalbereich. Ich bin auch zuständig für alles, was im Web kommuniziert wird und wie der

strategische Aufbau wird sowohl technischer Seite als auch aus Kommunikativen Aspekten. Daneben habe ich auch starke Rolle bei unseren Vertriebs Aktivitäten, hier übernehme ich die Vertriebs Aufbereitung, für die größere Pitches. dafür vorbereitete und ich bin zuständig, auch direkt. Partner Management als Aktivität könnte man auf jeden Fall auch noch auf diese Liste schreiben.

Cedric Gunz

Dann können Sie das D2C Geschäftsmodell Ihres Unternehmens kurz beschreiben.

Experte 4

Gerne machen es ist ja so, dass mir als eigentlich nicht nur im klassischen D2C Geschäftsmodell unterwegs sind. Die Getränke Branche funktioniert mehrstufig. Wir haben uns hier für ein zusätzliches D2C Geschäftsmodell entschieden, weil wir natürlich als Hersteller auch direkt mit den Konsumenten in Kontakt stehen wollen zum einen und zum anderen Direktvertrieb für die Authentizität einer Marke sehr wichtig ist. Vor allem war ja am Anfang klar, dass es unser Produkt nicht sofort überall geben wird, deswegen wollten wir hier eine Möglichkeit für die Konsumenten schaffen, direkt bei uns einkaufen zu können. D2C ist also ein Teil unseres gesamten mehrstufigen Geschäftsmodells. Also ein zweiter Teil vom D2C Geschäftsmodell ist die kommunikative Sicht. Als Hersteller Form und Brand von dem Produkt und möglichst eng mit den Konsumenten in Kontakt stehen. Branding Plattform, Social Media Plattformen sind alles Aspekte, welche von einer D2C E-Commerce Plattform schön orchestriert, werden können.

Cedric Gunz

Was ist denn das Wertversprechen Ihres Unternehmens?

Experte 4

Das Wertversprechen unseres Unternehmens liegt in unserer Hingabe zur Produktion eines reinen Hard Seltzers, dass frei von Zusatzstoffen und künstlichen Süßungsmitteln ist. Wir präsentieren eine bewusste, kompromisslose Trinkkultur und ehren durch unsere Marke einen aktiven und idealistischen Lebensstil. Diese Werte vermitteln eine tiefere Bedeutung, die über das Produkt hinausgeht. Wir erkennen jedoch die Herausforderung, uns in einem stark umkämpften Markt mit Hunderten anderer Hard Seltzer-Marken abzuheben. Daher konzentrieren wir uns darauf, unsere Einzigartigkeit effektiv zu kommunizieren und hervorzuheben, um uns im Wettbewerb zu differenzieren.

Cedric Gunz

Wie haben sie festgestellt, dass bei ihrem Ziel Kundensegmenten eine Nachfrage nach ihren DC angeboten besteht?

Experte 4

Die Nachfrage nach unseren Hard Seltzer-Produkten wurde durch Beobachtungen und Marktforschung entdeckt. Während einer Geschäftsreise in die USA bemerkten wir, dass Hard Seltzer, besonders bei der jüngeren Zielgruppe, sehr beliebt ist. Es ersetzte traditionelle Getränke wie Bier in vielen sozialen Kontexten, insbesondere bei Studenten. Diese Beobachtung, zusammen mit der Tatsache, dass auch der größte Konkurrent in den USA eine beträchtliche Größe erreicht hatte, deutete darauf hin, dass es eine starke Nachfrage nach solchen Produkten gibt. Wir haben also in der Schweiz nach vergleichbaren Angeboten gesucht und festgestellt, dass es dort ein offensichtliches Versorgungsdefizit gab. Um unsere Hypothese zu bestätigen, haben wir weiter recherchiert und festgestellt, dass es tatsächlich eine Nachfrage gibt. Obwohl wir anfangs nur eine Vermutung hatten, wurde diese durch unsere Recherche und Marktbeobachtungen bestätigt. Daher haben wir beschlossen, dieses Bedürfnis zu erfüllen und Hard Seltzer auf den Schweizer Markt zu bringen.

Cedric Gunz

Können Sie den Prozess kurz beschreiben den Ihr Unternehmen bei der Umstellung auf das D2C Geschäftsmodell oder bei der Einführung durchlaufen hat?

Experte 4

Gerne erläutere ich den Prozess, den unser Unternehmen bei der Einführung des Direktvertriebs an den Verbraucher (D2C) durchlaufen hat. Wir haben nicht von einer traditionellen B2B-Struktur auf D2C umgestellt, sondern haben diese Strategie von Anfang an eingeführt. Unser Ziel war es, die End-to-End-Kontrolle über unsere Produkte zu gewährleisten. Der Prozess begann mit der Einführung unserer Produkte, die zuerst online über unseren eigenen E-Commerce-Shop verkauft wurden. Wir führten eine Reihe von Werbe- und Marketingmaßnahmen durch, um die Sichtbarkeit unserer Produkte zu erhöhen und den Traffic auf unserer Website zu steigern. Diese Maßnahmen umfassten Online-Werbung, Umfragen und verschiedene Produktaktivierungen in den Regionen, in denen wir Bekanntheit erreichen wollten. Parallel dazu haben wir Social-Media-Marketing-Strategien genutzt, um unsere Produkte und Marke zu bewerben und die Interaktion mit unseren Kunden zu fördern. Diese Maßnahmen waren entscheidend, um Aufmerksamkeit zu erregen und die Markenbekanntheit zu erhöhen. Insgesamt war unser Prozess zur Einführung des D2C-Geschäftsmodells sehr klassisch und konzentrierte sich auf den Einsatz digitaler Marketing- und Vertriebskanäle, um unsere Produkte direkt an die Verbraucher zu liefern.

Cedric Gunz

Und was waren so die Schlüsselfaktoren bei dieser erfolgreichen Umsetzung?

Experte 4

Die Schlüsselfaktoren für unsere erfolgreiche Umsetzung des D2C-Geschäftsmodells lagen in unserer Persönlichkeit und Authentizität. Wir glauben, dass es entscheidend ist, eine menschliche Verbindung zu unseren Kunden aufzubauen, indem wir direkt mit ihnen interagieren und Feedback einholen. Ein konkreter Weg, auf dem wir das getan haben, war die

Anschaffung eines alten Coca-Cola-Mobils, dass wir zu einem mobilen Stand für unsere Produkte umgebaut haben. Mit diesem Fahrzeug konnten wir persönlich an Events und Festivals teilnehmen, unsere Produkte direkt vorstellen und das direkte Feedback der Kunden einholen. Die Möglichkeit, auf diese Weise mit unseren Kunden in Kontakt zu treten, hat es uns ermöglicht, eine starke und authentische Beziehung zu ihnen aufzubauen. Diese Nähe zu den Kunden, gepaart mit unserer Authentizität, hat uns erheblich dabei geholfen, das D2C-Geschäftsmodell erfolgreich umzusetzen. Zusätzlich hat uns der direkte Kundenkontakt geholfen, besser auf die Bedürfnisse und Wünsche unserer Kunden einzugehen. Durch das direkte Feedback konnten wir unsere Produkte und Dienstleistungen ständig verbessern und anpassen, um den Erwartungen unserer Kunden gerecht zu werden.

Cedric Gunz

Welche Faktoren haben das Wachstum und die Leistung von Unternehmen beeinflusst?

Experte 4

Verschiedene Faktoren haben das Wachstum und die Leistung unseres Unternehmens beeinflusst. Ein großer Faktor war die Unterstützung von Investoren und einem Investorennetzwerk. Mit der Zeit ist diese Unterstützung gewachsen und hat sich durch das Schneeballprinzip verstärkt, insbesondere weil viele der Investoren selbst in verwandten Branchen wie Gastronomie und Eventmanagement tätig sind. Ein weiterer wichtiger Faktor war unser Engagement für persönlichen Kontakt und Vorstellung unserer Produkte. Wir haben uns immer darauf konzentriert, persönlich vor Ort zu sein, ähnlich dem "Klinkenputzen", um unser Produkt vorzustellen und zu verkaufen. Dies hat uns geholfen, unsere Präsenz und Sichtbarkeit zu erhöhen, was wiederum das Wachstum und die Leistung unseres Unternehmens positiv beeinflusst hat. Abschließend hat die kontinuierliche Verbesserung und Anpassung unserer Produkte auf Basis des Feedbacks unserer Kunden ebenfalls dazu beigetragen, unsere Unternehmensleistung zu steigern. Wir haben uns stets darauf konzentriert, auf die Bedürfnisse unserer Kunden zu reagieren und diese zu erfüllen, was letztendlich zur Steigerung unserer Unternehmensleistung geführt hat.

Cedric Gunz

Welche Herausforderungen sei ihr Unternehmen bei der Umstellung auf ein D2C Geschäftsmodell oder dessen Einführung gegenüber?

Experte 4

Die größte Herausforderung bei der Einführung des D2C-Geschäftsmodells war der fehlende Markt in der Schweiz. Wir haben die Annahme getroffen, dass der Boom von Hard Seltzer, den wir in den USA gesehen hatten, auch in der Schweiz eintreten würde. Aber als wir unseren Marktstart planten, war der Markt nicht da. Die Covid-19-Pandemie hat diese Situation noch verschärft, da sie unsere ursprünglichen Pläne für 2020 erheblich beeinträchtigt hat. Dieser Mangel an Marktnachfrage hat uns dazu gezwungen, den Markt auf verschiedenen Ebenen aktiv zu bearbeiten. Wir mussten nicht nur direkt an den Endkunden verkaufen, sondern auch mit Zwischen- und Großhändlern zusammenarbeiten, um unser Produkt bekannt zu machen und in die Hände der Verbraucher zu bekommen. Eine weitere Herausforderung war die Notwendigkeit, unsere Produkte sowohl online als auch offline zu vermarkten. Während Getränke typischerweise nicht online gekauft werden, haben wir erkannt, dass wir diese Möglichkeit nutzen müssen, um eine breitere Reichweite zu erreichen. Aber gleichzeitig mussten wir auch sicherstellen, dass unsere Produkte in physischen Geschäften verfügbar sind, damit die

Kunden sie kennenlernen können. Schließlich war es eine Herausforderung, gleichzeitig mit Direktverkauf und dem Arbeiten mit Zwischenhändlern und Großhändlern umzugehen. Jeder dieser Kanäle erfordert eine andere Herangehensweise, und das Navigieren durch diese Komplexität war sicherlich eine der größten Herausforderungen bei der Einführung unseres D2C-Geschäftsmodells.

Cedric Gunz

Und die Herausforderungen haben bewältigt, indem sie alle möglichen Kanäle bespielt und alles Mögliche in Bewegung setzen und das bekannt machen?

Experte 4

Ja, die Überwindung dieser Herausforderungen erforderte einen umfassenden Ansatz, der alle möglichen Kanäle einbezog. Zunächst einmal ging es darum, uns dorthin zu begeben, wo sich die Endkunden aufhalten. Dazu gehörte das klassische "Klinkenputzen" in Bars, bei dem wir unser neues Produkt vorstellten und Verkostungen für die Barbesitzer organisierten. Wir boten unser Produkt auf Kommission an und stellten Displays in den Bars auf, um die Sichtbarkeit zu erhöhen. Allerdings stießen wir auf verschiedene Reaktionen, manche Bars waren offen für unsere Produkte, andere weniger. Trotzdem gelang es uns, unser Produkt in die Sortimente einiger Lokale zu bringen und bekannt zu machen. Ein weiterer wichtiger Schritt war die Zusammenarbeit mit Getränkeshändlern. Um zu erreichen, dass unsere Produkte in den Bars bestellt werden konnten, mussten wir die Händler überzeugen, unser Produkt aufzunehmen. Das war nicht immer einfach, vor allem zu Beginn, als das Volumen noch nicht vorhanden war und viele Händler abwehrend reagierten. Ein weiterer großer Knackpunkt war die Einführung einer völlig neuen Kategorie auf dem Markt. Normalerweise führen große Unternehmen neue Produkte ein und nutzen ihre tiefen Taschen, um sie zu bewerben. Da wir das als kleineres Unternehmen nicht tun konnten, war die Bekanntmachung einer neuen Kategorie eine besondere Herausforderung. Trotz all dieser Schwierigkeiten haben wir uns durchgesetzt und unsere Präsenz auf dem Markt durch unseren Einsatz und unsere Ausdauer ständig erhöht. Das war sicherlich ein langer und manchmal harziger Prozess, aber wir sind stolz darauf, wie weit wir gekommen sind.

Cedric Gunz

Gab es denn Markteintrittsbarrieren?

Experte 4

Ja, es gab definitiv Markteintrittsbarrieren, die wir überwinden mussten. Eine der größten Barrieren war es, einen großen Abnehmer für unser Produkt zu finden. Aufgrund der Größe und Struktur des Getränkemarktes konnten wir nicht direkt an eine Vielzahl von kleinen Einzelhändlern liefern. Stattdessen brauchten wir einen großen Abnehmer, der das Produkt an mittlere und kleinere Einzelhändler verteilen konnte. In der Getränkebranche ist die Lieferkette oft dreistufig: Hersteller liefern an Großhändler, die an mittlere und kleinere Einzelhändler liefern, welche schließlich an Endverbraucher wie Bars und kleinere Events liefern. Die Herausforderung bestand darin, einen Großhändler zu finden, der bereit war, unser Produkt aufzunehmen und zu verteilen. Es hat einige Zeit gedauert, aber wir konnten schließlich einen großen Abnehmer für unser Produkt finden. Das hat uns dann vor neue Herausforderungen gestellt, wie z.B. die Notwendigkeit, eine größere Menge unseres Produkts zu lagern, zu verzollen und die Logistik zu organisieren. Aber letztendlich war das Überwinden dieser Barrieren ein wichtiger Schritt auf unserem Weg zum Wachstum und Erfolg.

Cedric Gunz

Auf welcher Grundlage treffen Sie Entscheidungen in Ihrem D2C Modell?

Experte 4

Die Entscheidungsfindung in unserem D2C-Modell basiert hauptsächlich auf direktem Kundenfeedback und auf Verkaufszahlen. Wir legen großen Wert auf das Feedback unserer Kunden, da es uns hilft, die Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen ständig zu verbessern. Darüber hinaus sind konkrete Verkaufszahlen für uns sehr wichtig, um die Performance unseres Unternehmens zu bewerten. Allerdings ist es manchmal schwierig, genaue Zahlen zu erhalten, da viele unserer Zwischenhändler nicht bereit sind, genaue Verkaufsinformationen zu teilen. Das macht es für uns schwierig, präzise Daten zu sammeln und zu analysieren. Trotz dieser Herausforderungen nutzen wir jedoch das, was uns zur Verfügung steht. Wenn wir beispielsweise an einem Event teilnehmen, vergleichen wir die Verkaufszahlen unseres Hard Seltzers mit denen von Bier und anderen klassischen Getränken. Diese Informationen geben uns einen guten Anhaltspunkt dafür, ob unser Produkt bei der Zielgruppe ankommt und ob es im Vergleich zu anderen Getränken erfolgreich ist. So können wir messen, ob unser Produkt bei der richtigen Zielgruppe ankommt und wie gut es im Vergleich zu anderen Getränken abschneidet. Im Wesentlichen treffen wir unsere Entscheidungen auf der Grundlage dieser Informationen.

Cedric Gunz

Wie messen Sie die Kundenzufriedenheit?

Experte 4

Die Messung der Kundenzufriedenheit ist in unserem Fall nicht wirklich strukturiert, und wir erhalten im Allgemeinen wenig direktes Kundenfeedback, das negativ oder besonders auffällig wäre. Ein Hauptgrund dafür könnte sein, dass unser Produkt - Hard Seltzer - relativ einfach ist. Die Kunden teilen uns in der Regel mit, ob es ihnen schmeckt oder nicht, aber darüber hinaus gibt es nicht viel Diskussion. Trotzdem haben wir bestimmte Kundengruppen, die uns sehr nahestehen, da wir stark Community-orientiert arbeiten. Diese Gruppen geben uns konkretes Feedback, das wir immer versuchen, in unsere nächste Produktionslinie einzubeziehen. Also obwohl wir keine strukturierte Messung der Kundenzufriedenheit haben, reagieren wir immer auf das Kundenfeedback, das wir erhalten, und versuchen, dieses Feedback zu nutzen, um unsere Produkte und Dienstleistungen zu verbessern.

Cedric Gunz

Okay.

Experte 4

Unsere Methode zur Messung der Kundenzufriedenheit ist eher informell und bezieht sich auf direkte Interaktionen mit den Kunden, insbesondere wenn wir vor Ort sind. Wir stellen Fragen, sammeln Feedback und versuchen, ein Gefühl für die allgemeine Stimmung oder Zufriedenheit zu bekommen. Ein konkretes Beispiel dafür ist das kürzlich gesammelte Feedback, das eine Vorliebe für etwas süßere Getränke zeigt. Dies haben wir sehr ernst genommen und in Reaktion darauf planen wir, das Rezept für unsere nächste Produktionsreihe anzupassen. Wir hoffen, dass diese Verfeinerung des Rezeptes besser auf die Wünsche unserer Kunden eingehen wird und ihre Zufriedenheit weiter erhöhen wird. Obwohl diese Methode nicht

strukturiert ist, ist sie für uns sehr effektiv, da sie uns ermöglicht, direkt auf das Kundenfeedback zu reagieren und unsere Produkte entsprechend anzupassen.

Cedric Gunz

Welche Faktoren waren Ihrer Meinung nach entscheidend für die Entwicklung des D2C Geschäftsmodells Ihres Unternehmens?

Experte 4

Die Entwicklung unseres D2C-Geschäftsmodells bei Company 4 beruht auf drei entscheidenden Faktoren: gezieltes Targeting, einzigartiges Marketing und Community Building. Um die Nachfrage zu steigern und unsere Kundenbasis zu erweitern, haben wir auf Social Media gezielt Anzeigen für Kunden geschaltet, die sich in unmittelbarer Nähe zu den Geschäften befinden, die unser Produkt anbieten. Durch die Schaffung eines starken visuellen Images mit unserem auffälligen, gebrandeten Mobil in Form einer riesigen Dose konnten wir uns von der Masse abheben und die Aufmerksamkeit auf unser Produkt lenken. Darüber hinaus haben wir eine engagierte Community von Freunden und Fans aufgebaut, die uns bei Veranstaltungen unterstützen und dabei helfen, das Wort über unser Produkt zu verbreiten. Durch die Kombination dieser Strategien konnten wir ein starkes Bewusstsein und eine Nachfrage nach unserem Produkt schaffen, was uns ermöglichte, ein solides Fundament für unser D2C-Geschäftsmodell zu schaffen. Trotz der Herausforderungen, die mit dem Übergang zu diesem Modell verbunden waren, glauben wir, dass diese Faktoren entscheidend für unseren Erfolg waren.

Cedric Gunz

Wie geht die Unternehmen im Rahmen des D2C Geschäftsmodells mit dem Thema Nachhaltigkeit um?

Experte 4

Unsere Firma legt großen Wert auf Nachhaltigkeit als zentralen Punkt unseres D2C-Geschäftsmodells. Zwei Hauptthemen stehen im Vordergrund unserer Bemühungen um Nachhaltigkeit: die Verwendung nachhaltiger Materialien und die Partnerschaft mit Climate Partner, einer Institution, der wir jährlich einen Prozentsatz unseres Umsatzes zur Unterstützung von Klimaschutzprojekten zukommen lassen. Erstens, wir stellen sicher, dass unsere Produktverpackungen so umweltfreundlich wie möglich sind. Wir haben uns dafür entschieden, Aluminium anstelle von Einwegglas zu verwenden, da dies nachweislich einen geringeren CO₂-Fußabdruck hinterlässt. Außerdem legen wir großen Wert auf die Nachhaltigkeit unserer Zutaten und unserer Produktionspartner. Wir haben das Glück, in der Lage zu sein, genau zu bestimmen, ob unsere Produkte CO₂-neutral sind und ob die Zutaten aus nachhaltigen Quellen stammen. Zweitens, wir arbeiten mit Climate Partner zusammen, um jedes Jahr ein Klimaschutzprojekt zu unterstützen. Diese Projekte haben in der Vergangenheit den Bau von Windrädern in Indien und Wasseraufbereitungsprojekte in Uganda umfasst. Obwohl diese Art

von Unterstützung manchmal als Greenwashing bezeichnet wird, glauben wir, dass es wichtig ist, einen positiven Beitrag zu leisten und gleichzeitig unser Engagement für Nachhaltigkeit zu demonstrieren. Es ist auch ein bisschen für das gute Gewissen, das wir halt auch etwas Gutes zurückgeben.

Cedric Gunz

Nächstes Thema werden aufstrebende Technologien Stichwort KI. Welche aufstrebenden Technologien haben sie bereits in Geschäftsmodell integriert oder planen dies zu tun?

Experte 4

Bisher haben wir in unserem Unternehmen noch nicht viele aufstrebende Technologien integriert. Unser aktuelles Setup ist recht traditionell und umfasst klassische Tools, die wir für das Shop-Store-Design und das Marketing nutzen. Allerdings sind wir derzeit dabei, unser Geschäftsmodell so zu verändern, dass wir möglichst viel mit No-Code und Low-Code arbeiten. Das bedeutet, dass wir versuchen, die Notwendigkeit aufwendiger, externer Softwareentwicklung zu minimieren, um schneller Ergebnisse zu erzielen. KI-Technologien werden in unserem Unternehmen bereits eingesetzt, aber hauptsächlich hinter den Kulissen und nicht direkt im Kundenkontakt. Insbesondere nutzen wir KI bei der Erstellung von Inhalten, um effizienter Marketing-Posts und Content-Ideen zu generieren. Dabei setzen wir auf Technologien wie ChatGPT, um unsere Content-Produktion zu optimieren und zu beschleunigen. Dies hat sich bereits als wertvolles Werkzeug für uns erwiesen und wir planen, diese Technologien auch in Zukunft weiter zu nutzen.

Cedric Gunz

Wie werden sich diese Technologien ihrer Meinung nach auf ihre Geschäftsabläufe und ihr Kundenerlebnis auswirken?

Experte 4

Diese aufstrebenden Technologien werden sich signifikant auf unsere Geschäftsabläufe auswirken und dabei helfen, unsere Prozesse zu beschleunigen und effizienter zu gestalten. Durch den Einsatz von KI und Low-Code- oder No-Code-Lösungen können wir viele Prozesse, die zuvor manuell durchgeführt wurden, automatisieren. Dies führt nicht nur zu einer erhöhten Geschwindigkeit und Effizienz in unserem Betrieb, sondern ermöglicht uns auch, schneller auf Trends zu reagieren und zum Beispiel neue Designs umzusetzen. In Bezug auf das Kundenerlebnis sehen wir aktuell noch wenig direkte Auswirkungen dieser Technologien, abgesehen von der Möglichkeit, schnell auf Änderungen in der Kundennachfrage oder im Markt reagieren zu können. Allerdings arbeiten wir aktuell an neuen Modellen und Angeboten, die von diesen Technologien profitieren könnten. Dazu gehören Abonnement-Modelle und Mitgliedschaftsprogramme, die eine stärkere Kundenbindung ermöglichen. Durch den Einsatz von Gamification-Techniken möchten wir unseren Kunden ein ansprechendes und spannendes Erlebnis bieten und ihnen so zusätzliche Vorteile und Belohnungen ermöglichen.

Cedric Gunz

Dann sind wir eigentlich schon am letzten Punkt angelangt, so Ratschläge oder Gefahren welche Ratschläge würden sie aus ihrer Erfahrung heraus jetzt Unternehmen geben, die auf ein Geschäftsmodell im E Commerce umsteigen oder solches einführen wollen?

Experte 4

Falls ein Unternehmen den Übergang zu einem E-Commerce-Geschäftsmodell in Betracht zieht, würde ich stark dazu raten, bestehende Vertriebsnetzwerke und -partner in diesen Prozess einzubeziehen. Eine offene Kommunikation ist hierbei entscheidend, um etwaige Konflikte zu vermeiden und eine mögliche Kannibalisierung des Marktes zu verhindern. Darüber hinaus könnte man ein Modell entwickeln, bei dem Leads oder Verkäufe, die direkt generiert wurden, auf die bestehenden Strukturen angerechnet werden, um so die Transparenz und Partnerschaft mit den Vertriebspartnern zu gewährleisten. Bei der Neueinführung eines E-Commerce-Geschäftsmodells liegt der Schwerpunkt darauf, von Beginn an eine hohe Nutzererfahrung zu gewährleisten. Dies bedeutet, dass das Unternehmen schnell reagieren muss, eine effektive Kommunikation mit den Kunden sicherstellen und einen positiven ersten Eindruck hinterlassen muss. All dies trägt dazu bei, die Kundenbindung und Zufriedenheit zu erhöhen, was letztlich zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann.

Cedric Gunz

Denn was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen für ihr digitales Geschäftsmodell? In der E Commerce Landschaft?

Experte 4

In unserem Geschäftsmodell stellt die Verdrängung durch große Marktteilnehmer eine der größten Herausforderungen dar. Die Konkurrenz durch kleinere Unternehmen bereitet uns weniger Sorgen. Allerdings ist der Getränkemarkt von großen Playern mit tiefen Taschen dominiert, die die Fähigkeit haben, ihre Produkte massiv in Großhandelsgeschäften oder auf großen E-Commerce-Plattformen zu vermarkten. Dies hat direkte Auswirkungen auf unser D2C-Geschäftsmodell, da wir versuchen, in direktem Wettbewerb zu stehen. Es wird letztlich zu einer Art David-gegen-Goliath-Situation, in der wir uns momentan recht gut behaupten. Doch die Landschaft kann sich schnell ändern, wenn einer der großen Player sich entscheidet, massiv zu investieren. Dann können wir uns schnell in einer Situation wiederfinden, in der wir marginalisiert werden.

Cedric Gunz

Wie bereiten Sie sich auf die Herausforderungen vor? Geht das überhaupt?

Experte 4

Die Vorbereitung auf diese Herausforderungen erfordert vor allem Hartnäckigkeit, Lautstärke und die kontinuierliche Verkörperung unserer Werte und Philosophie. Wir müssen weiterhin der sympathische "kleine Kerl von nebenan" sein, innovativ und authentisch bleiben, coole Events mitgestalten, die möglicherweise nicht auf dem Radar der großen Player sind. Es gibt viel Potenzial in der Aufrechterhaltung eines persönlichen Beziehungsnetzwerkes. Obwohl man es nicht vermuten würde, ist dies immer noch ein People Business. Der Aufbau erfordert

den Kontakt zu den richtigen Menschen. Auf der einen Seite gibt es die großen Player, auf der anderen Seite sind es immer die gleichen Akteure, die man anspricht, die man trifft. Vor allem in einem Markt wie der Schweiz gibt es nur wenige Große, und alle kennen sich. Daher ist es oft schwierig, einen Fuß in die Tür zu bekommen. Es ist wichtig, Kontaktfreudigkeit, Authentizität und Partnerschaftlichkeit auf dem Markt zu demonstrieren, um sich einen Namen zu machen und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Cedric Gunz

So denn sind wir auch schon am Schluss angekommen, gibt es noch offene Punkte oder Themenbereiche, die man ihrer Meinung nach nicht berührt/berücksichtigt haben?

Experte 4

Ich denke, wir haben die wichtigsten Themenbereiche gut abgedeckt. Ein Aspekt, der speziell für unsere Branche relevant ist und erwähnt werden sollte, ist die Mehrstufigkeit des Marktes. Es war ein wichtiges Learning für uns zu erkennen, dass die Kunden nicht erwarten, unsere Produkte online zu kaufen. Es ist eher ein Produkt, das im örtlichen Laden oder Kiosk gekauft wird, ähnlich wie ein Sixpack Bier. In unserem Bereich, der eine neue und unbekannte Kategorie darstellt, ist es schwierig, online Bekanntheit und Vertrauen aufzubauen. Andere Bereiche wie zum Beispiel Spirituosen können besser online recherchiert werden, da hier bereits ein gewisses Interesse und Verständnis vorhanden ist. Wir mussten lernen, dass wir zuerst offline aktiv werden müssen, um eine Kundengemeinschaft aufzubauen und eine Nachfrage zu generieren.

Cedric Gunz

Dann sag ich vielen. Dank für ihre Zeit. Ich kann Ihnen gerne die Masterarbeit zukommen lassen, wenn sie fertig ist. Ich wünsche Ihnen auch einen schönen Tag.

Experte 4

Ja, sehr gerne! Schönen Tag!

Statement of Affirmation

I hereby declare that all parts of this thesis were exclusively prepared by me, without using resources other than those stated above. The thoughts taken directly or indirectly from external sources are appropriately annotated.

This thesis or parts of it were not previously submitted to any other academic institution and have not yet been published.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Cedric Gunz', written in a cursive style.

Cedric Gunz, BA

Höchst, 23.06.2023