

Strategische Geschäftsfelderweiterungen im E-Commerce

Die Autoren

Dr. Ottmar Franzen, Diplom-Kaufmann, ist seit 1996 Geschäftsführender Gesellschafter von Konzept & Markt. Nach seiner Promotion an der Universität Göttingen wechselte er 1990



zum Link-Institut, Luzern, Schweiz. Danach war er bei Nielsen, Frankfurt, Leiter der Customized Consumer Research.

franzen@konzept-und-markt.com

Ralf Strehlau, Diplom-Kaufmann, ist Geschäftsführer von Anxo Management Consulting. Nach mehreren Jahren als Unternehmensberater mittelständischer Unternehmen und internationaler Konzerne im Bereich Strategie, Marketing und Vertrieb war er beim Ericsson Konzern in verschiedenen Führungsfunktionen tätig. Anschließend übernahm er die Geschäftsführung eines renommierten mittelständischen Unternehmens.



ralf.strehlau@anxo-consulting.com

Der Online-Kauf von Büchern und der Markterfolg von *Amazon* sind untrennbar mit dem bisherigen Erfolg des E-Commerce verbunden. Mit dem Medium Internet wurde eine Spielwiese der Optionen für neue Geschäftsmodelle geschaffen – so entstand eine Vielzahl an mehr oder weniger erfolgreichen Internet-Ertragsmodellen.

Für das Jahr 2010 rechnet der Branchenverband *Bitcom* mit einem B2C-E-Commerce-Umsatz von 145 Milliarden Euro. Das würde bedeuten, deutsche Verbraucher geben im Vergleich zum Jahr 2006 über 3-mal mehr für Waren und Dienstleistungen aus, die sie direkt über das Internet gekauft haben.

Ein zentraler Bereich des Mediums Internet ist der Vertrieb: E-Commerce hat sich für viele Unternehmen zu einem ganz wichtigen Vertriebskanal entwickelt. Der Anteil der Online-Käufer unter den Internet-Nutzern in Deutschland ist mittlerweile auf über 60 Prozent gestiegen. Das Internet ist weiterhin der Vertriebskanal mit der höchsten Wachstumsdynamik. Ist man in diesem Kanal aktiv, stellt sich kontinuierlich die Frage, wie kann ich meine Aktivitäten ausweiten, um an dem starken Wachstum zu partizipieren.

Die Anxo-Management Consulting hat im Oktober 2005 die *BilligBuch* als Teil des Buchgroßhandels Zanolli Buch Hol-

ding, der im Juni 2005 Insolvenz angemeldet hatte, übernommen. Ende 2005 erfolgte der Neustart als *BilligBuch.de* mit dem alten Team zum Hochfahren der Geschäftstätigkeit und zur Nutzung des vorhandenen Know-hows im Buchhandel. Damals erfolgte der Start der Verkaufsaktivitäten für Endkonsumenten über *Amazon Marketplace*. Darüber hinaus wurden vorhandene Gebrauchtbücher ohne weitere Einkaufsaktivitäten angeboten.

Die Aufschaltung der weiteren Plattformen *ABEbooks* und *Booklooker* erfolgte in den ersten Wochen zur weiteren Unterstützung der Abverkaufsaktivitäten. Der Start des eigenen Shops *BilligBuch.de* begann Mitte Dezember 2005. Inzwischen verfügt *BilligBuch* über ein umfassendes Kernsortiment von Remittenden (Rückläufer aus dem klassischen Buchhandel), die nicht der Preisbindung für Bücher unterliegen. Damit kann *BilligBuch.de* teils bemerkenswerte Preisnachlässe von bis zu 90 Prozent gewähren.

Gemeinsam mit Konzept & Markt hat die Anxo Management Consulting Tools für die Optimierung von Geschäftsfelderweiterungen entwickelt, die auf andere E-Commerce-Anbieter auch außerhalb des Buchhandels übertragbar sind. Diese stützen sich auf interne Absatzstatistiken sowie auf Kundenurteile.

An Hand der Fallstudie des *BilligBuch.de*-Versands sollen exemplarisch die Potenziale der Nutzung von Kundenurteilen für die Optimierung von Geschäftsfelderweiterungen im E-Commerce aufgezeigt werden. Kernfragen der Studie waren:

- Wo bestehen Potenziale für Neugeschäft?
- Welche neuen Geschäftsfelder neben Büchern sind von Interesse?

Untersuchungsdesign

Die Kundenurteile wurden mit Hilfe einer Online-Befragung bei 1.089 Kunden von *BilligBuch* abgefragt. Die Aussendestichprobe lag bei 8.000 Kundenadressen, so dass eine Ausschöpfungsquote von knapp 14 Prozent erreicht werden konnte. Dies ist ein für Online-Umfragen guter Wert. Der Fragebogen umfasste unterschiedlichste Themen zur Internet-Nutzung, zum Online-Kauf, zu Einstellungen, zum Freizeitverhalten sowie zum Interesse und zur Attraktivität der *BilligBuch*-Sortimente.

Kundenstruktur

Die Analyse der Kundenstruktur gibt erste Aufschlüsse darüber, inwieweit es dem Versender gelungen ist, seine Zielgruppe zu erreichen. Neben demografischen Kriterien und Kaufkraftmerkmalen sind insbesondere die Einstellungen der Kunden von Interesse.

Es wird deutlich, dass es *BilligBuch* gelungen ist, eine äußerst spitze Zielgruppe zu erreichen. Die Kundschaft von *BilligBuch* erweist sich als sehr homogen. Der Versender scheint optimal positioniert zu sein. Eine hohe Preissensitivität bei gleichzeitig starkem Interesse an Büchern, speziell Belletristik, steht im Vordergrund. Sehr hohe Werte von um die neun auf der zehnstufigen Zustimmungsskala erreichen Aussagen, die das Discount-Prinzip von *BilligBuch* unterstützen: Dazu gehört das Item mit dem höchsten Zustimmungswert „Ich freue mich immer, wenn ich ein Schnäpp-

chen machen kann“ (9,3) und „Beim Buchkauf sagt der Preis nichts über die Qualität des Buches aus“ (8,7) (siehe Abbildung 1).

Darüber hinaus wird der sehr enge Bezug der Kundschaft zum Bücher lesen deutlich: Die zweithöchste Zustimmung mit einer 9,1 erreicht die Aussage „Bücher lesen ist für mich sehr wichtig“. Damit sind die Bedürfnisse der bestehenden Kundschaft klar umrissen: *BilligBuch* muss wirklich günstige Preise für Bücher gewährleisten. Günstige Preise sind die Hauptmotivation der Kunden, bei *BilligBuch* zu sein.

Attraktivität bestehender Sortimente

Die große Homogenität und Bindung der bestehenden Kunden an *BilligBuch* wird in der Sortimentsanalyse bestätigt. Als besonders attraktiv werden reduzierte Artikel bzw. 99 Cent Artikel, Belletristik und Bestseller eingestuft. Sachthemen und Reiseliteratur schneiden wesentlich schlechter ab. Darüber hinaus fällt auf, dass die Bewertung von eigenem Interesse an den Themen und Attraktivität des *BilligBuch*-Sortiments praktisch komplett übereinstimmt. Damit wird deutlich, dass die gegenwärtige Kundschaft von *BilligBuch* optimal bedient wird. Interne Absatzstatistiken bestätigen die Analyse auf der Basis von Kundenurteilen. Reduzierte Artikel, Belletristik und Bestseller sind die umsatzstärksten und ertragreichsten Sortimente. Sie sind die wesentlichen Grundsäulen des Angebots (siehe Abbildung 2).

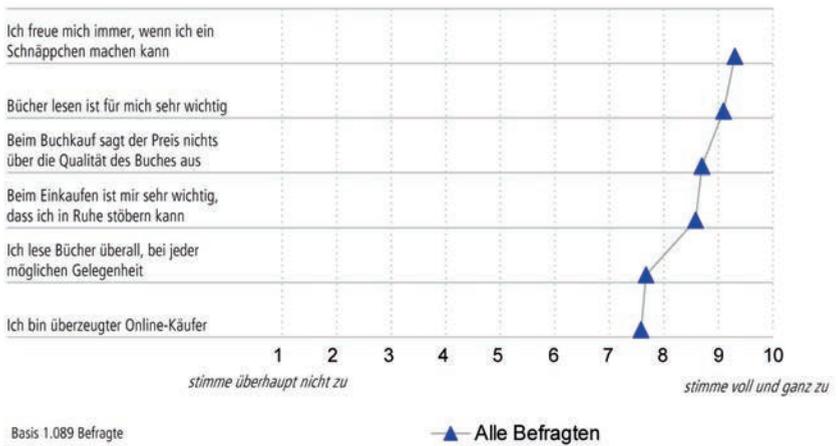
An der bestehenden Sortimentsstruktur mit den Schwerpunkten auf Belletristik und niedrigpreisigen Büchern sollte also nichts geändert werden.

Analyse von Geschäftsfelderweiterungen

Wenn die bestehende Kundschaft mit den bestehenden Sortimenten optimal bedient wird, bieten sich Geschäftsfelderweiterungen zur Erschließung weiterer Wachstumspotenziale an. Hierfür liegen ganz unterschiedliche Geschäftsfelder im Kalkül des Managements, die sich durch unterschiedliche Nähe zum bestehenden Sortiment auszeichnen. Exemplarisch seien hier Kandidaten wie Neubücher (mit Preisbindung!), elektronische Medien

Einstellungen von *BilligBuch*-Kunden

Bitte beurteilen Sie nun die folgenden Aussagen über sich selbst:



(CDs, DVDs und Videos), aber auch Bekleidung, Geschenkartikel, Spielzeug, Reisen oder Versicherungen genannt. Welche neuen Geschäftsfelder sind aussichtsreiche Kandidaten für *BilligBuch*?

Hierzu werden alle in Frage kommenden Geschäftsfelder im Hinblick auf folgende Aspekte analysiert:

Online- und Versandhandelsaffinität im Hinblick auf das jeweilige Geschäftsfeld

Hier wird deutlich, dass Geschäftsfelder mit hoher Affinität Bücher, CDs, DVDs und Videos sind. Große Barrieren für

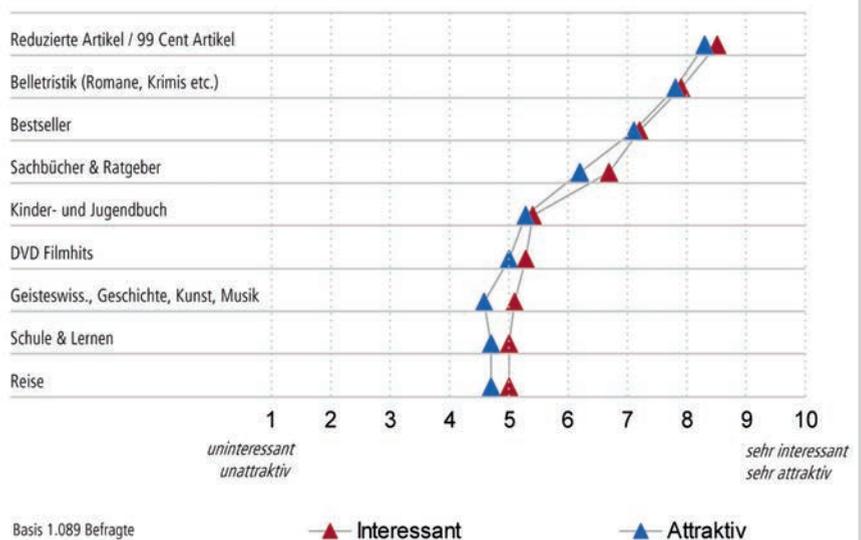
den Online-Kauf bestehen bei erklärungsbedürftigen Gütern und Dienstleistungen wie Versicherungen, Autos, Blumen oder Körperpflege- und Kosmetikprodukte.

Marken-Fit für *BilligBuch*

Der Marken-Fit wird durch eine zehnstufige Zustimmungsskala abgefragt (1 = „passt überhaupt nicht“, 10 = „passt sehr gut“). Das Ergebnis verdeutlicht, dass sich die Kunden mit neuen Geschäftsfeldern schwer tun. Im Prinzip werden nur Bücher sowie CDs, DVDs und Videos als passend empfunden. Als besonders unpassend sehen

Themenbereiche bei *BilligBuch*

Wie interessant / attraktiv sind für Sie persönlich die einzelnen Themenbereiche, speziell bei *BilligBuch*?



Kurzfassung

Befragungen von bestehenden Kunden können die Entscheidungen über das ob und wie von Geschäftsfeldausdehnungen wirksam unterstützen. Die vorliegende Fallstudie für den Online-Versender *BilligBuch.de* zeigt, welche neuen Geschäftsfelder das Sortiment sinnvoll ergänzen und für welche das Eingehen von Kooperationen ratsam ist. Neben dem direkt abgefragten Marken-Fit „passt gut zu BilligBuch“ und der Versandhandelsaffinität des Geschäftsfeldes „bevorzuge den Versandhandel beim Kauf von...“ wird die mit statistischen Verfahren analysierte Treiberwirkung für die Entscheidungsfindung hinzugezogen. Das Ergebnis ist ein Geschäftsfelderweiterungsportfolio, das die unmittelbare Ableitung von Handlungsempfehlungen erlaubt. Die Ergebnisse sind: Die *BilligBuch*-Käufer sind eindeutig Schnäppchenjäger und Preiskäufer, das heißt, der Anbieter muss bei bestehenden und neuen Sortimenten in jedem Fall Preisführer sein. Ferner zeigt sich, dass komplexe Produkte und Dienstleister nicht zu *BilligBuch* passen.

die Kunden die Geschäftsfelder, die auch eine geringe Online-Affinität haben, nämlich Blumen, Autos, PKW-Zubehör und Versicherungen. In diesen Fällen würde das Erschließen neuer Geschäftsfelder nur langfristig und mit einem erhöhten Kommunikationsaufwand funktionieren.

Treiberwirkung auf die Kaufbereitschaft

Die Treiberwirkung wird dabei nicht direkt abgefragt, sondern mit Hilfe eines kombinierten Ansatzes von Faktoren- und Regressionsanalyse ermittelt. Die vorab durchgeführte konfirmatorische Faktorenanalyse stellt sicher, dass die Beurteilungen der Sortimente unabhängig voneinander sind und damit nicht das Problem der Multikollinearität auftritt. Der Vorteil dieser Vorgehensweise besteht darin, dass der befragte Kunde

nicht direkt seine hypothetische Kaufabsicht äußern muss. Hier wäre er überfordert, weil ihm einfach die notwendige Abstraktionsfähigkeit fehlt. Die Treiberwirkung zeigt sehr gut, inwiefern eine höhere Fit-Beurteilung zu einer höheren Kaufbereitschaft bei *BilligBuch* führt, das heißt, wo eine kommunikative Erklärung des neuen Geschäftsfeldes besonders lohnend ist. Dies ist insbesondere für die Geschäftsfelder Geschenkartikel, Kleinmöbel und Wohnaccessoires, Körperpflege bzw. Kosmetik und rezeptfreie Medikamente der Fall.

Erst die simultane Darstellung aller Kriterien im Geschäftsfelder-Analyse Portfolio liefert letztendlich Klarheit, in welche neuen Geschäftsfelder investiert werden sollte (siehe Abbildung 3). Das Portfolio wird durch die Achse Marken-Fit in vertikaler

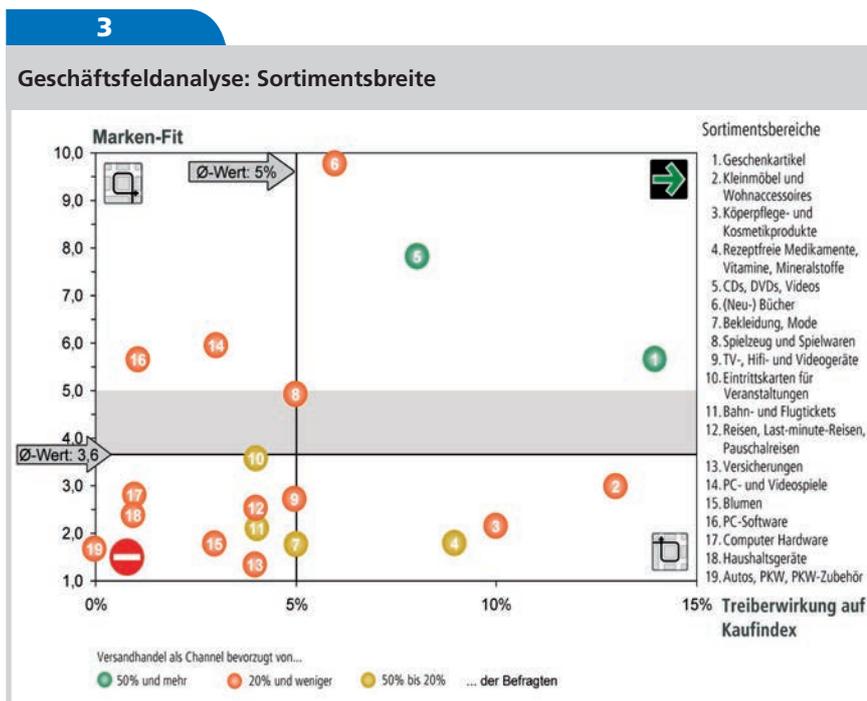
Richtung und die Achse Treiberwirkung auf Kaufindex in horizontaler Richtung aufgespannt. Der Kaufindex dient als abhängige Variable für die multivariate Berechnung der Treiberwirkung und wird aus den Items „*BilligBuch* ist bei mir immer in der engeren Wahl“, „Bei *BilligBuch* kaufe ich wirklich häufig“ und „Ich werde in Zukunft noch häufiger bei *BilligBuch* einkaufen“ gebildet. Als dritte Dimension wird die Online- und Versandhandelsaffinität im Portfolio über die Farbgebung der Symbolpunkte dargestellt. Hierfür werden die Klassen 50 Prozent und mehr bei einer hohen Online- und Versandhandelsaffinität, 50 Prozent bis 20 Prozent bei einer mittleren Affinität und 20 Prozent und weniger bei einer geringen Affinität vergeben.

Das Portfolio wird in vier Quadranten eingeteilt und zwar bei einer durchschnittlichen Treiberwirkung von 5 Prozent (gerundet) und einem durchschnittlichen Fit-Wert von 3,6. Da dieser Wert bereits im Ablehnungsbereich der zehnstufigen Skala liegt, wird ein Unschärfebereich (grau) bis zur 5,0-Linie definiert.

Die vier Quadranten des Geschäftsfelderportfolios implizieren unterschiedliche strategische Empfehlungen.

Geschäftsfelder, die im rechten oberen Quadranten zu finden sind, zeichnen sich durch eine hohe Treiberwirkung für die Kaufbereitschaft und gleichzeitig einen überdurchschnittlichen Marken-Fit aus. Für diese Geschäftsfelder sollte ein Engagement ernsthaft geprüft werden. Es handelt sich hierbei um Geschenkartikel, CDs, DVDs und Videos sowie Neu-Bücher. Bei Neubüchern ist allerdings festzustellen, dass die Online- und Versandhandelsaffinität nur bei weniger als 20 Prozent der *BilligBuch*-Kunden ausgeprägt ist. Eine Einführung dieses Geschäftsfeldes ist daher trotz hohem Marken-Fit nicht zu empfehlen. Geschenkartikel und CDs, DVDs und Videos sind jedoch vielversprechende neue Geschäftsfelder, die nach weiteren Prüfungen zur jeweiligen Sortimentsausgestaltung aufgenommen werden sollten.

Geschäftsfelder, die im rechten unteren Quadranten liegen, passen trotz einer hohen Treiberwirkung auf den Kaufindex nicht zu *BilligBuch*. Die Kundschaft zeigt sich diesen Geschäftsfeldern gegenüber aber sehr aufgeschlossen. Es handelt sich hierbei um Kleinmöbel und Wohnacces-



Abstract

Market Research of existing customers can efficiently support the decisions on expanding into new business areas. The case-study of *BilligBuch.de*, a leading low price online book retailer, shows which new assortments are a good fit and which should be addressed together with a strategic partner. Beside the brand-fit "*BilligBuch* fits well" and the mail-order affinity for the specific assortment "I prefer the mail-order operation with the purchase of..." the driver effect for the decision is analysed. The result is a portfolio of options for new business areas and straight forward recommendations for the implementation. The outcome is: the *BilligBuch*-buyers are bargain hunters and price buyers, that is price leadership is a must for *BilligBuch.de* in existing and new assortments. Furthermore, complex products and services do not fit with *BilligBuch*.

soires, Körperpflege- und Kosmetikprodukte sowie um rezeptfreie Medikamente. Die Treiberwirkungen auf den Kaufindex liegen bei diesen Geschäftsfeldern bei 9 bis 14 Prozent. Allerdings lassen die Geschäftsfelder Kleinmöbel und Wohnaccessoires sowie Körperpflege und Kosmetikprodukte sehr niedrige Affinitäten für den Online- und Versandhandelskauf erkennen, so dass in einer ersten Phase zunächst das Geschäftsfeld der rezeptfreien Medikamente Berücksichtigung finden sollte. Bei sehr geringem Marken-Fit sollte die Vermarktung aber nicht unter dem Dach von *BilligBuch* erfolgen, sondern unter Beteiligung von bereits etablierten Kooperationspartnern. Ideal wäre die Zusammenarbeit zum Beispiel mit einer erfolgreichen Versandapotheke.

Geschäftsfelder im linken unteren Quadranten sollten aufgrund des geringen Marken-Fit und der geringen Treiberwirkung auf den Kauf keine Berücksichtigung finden. Hierzu gehören erklärungsbedürftige Sortimente wie Reisen, Haushaltsgeräte oder Computer Hardware. Sie passen nicht zu *BilligBuch* und könnten der Kundenschaft von *BilligBuch* nur mit größter Mühe vermittelt werden. Gleichzeitig wird deutlich, dass die Online- und Versandhandelsaffinität nur sehr gering ausgeprägt ist.

Geschäftsfelder im linken oberen Quadranten würden auf den ersten Blick zwar ganz gut zu *BilligBuch* passen, die Treiberwirkung auf den Kauf ist aber nur unterdurchschnittlich. Mit hoher Wahrscheinlichkeit wären diese Geschäfts-

felder kein ökonomischer Erfolg, auch wenn sie die Markenwahrnehmung stützen würden. Es handelt sich hierbei um PC-Videospiele und PC-Software. Hinsichtlich dieser Sortimente zeigen die *BilligBuch*-Kunden eine kaum ausgeprägte Online- und Versandhandelskauf-Affinität. Diese Sortimente gehören aufgrund sehr einfacher Logistik durch direkte Downloads zu den erfolgreichen E-Commerce-Geschäftsfeldern der ersten Stunde und werden längst von etablierten Anbietern erfolgreich vermarktet.

Fazit

Die Analyse zeigt, dass die Kunden von *BilligBuch* schon sehr genau wissen, was sie wollen und was nicht. Es bleibt daher kein breiter Spielraum für Ausdehnungen der Geschäftsfelder. Die Gefahr für Fehlinvestments zur Sicherung des weiteren Unternehmenswachstums ist gegeben.

Die Sortimentsanalyse stellt 99 Cent Artikel, Belletristik und Krimis als dominan-

te Kernbereiche heraus. Hinsichtlich der Geschäftsfeldausweitungen wurden insbesondere (Neu-)Bücher, Geschenkartikel, DVDs und PC-Software (insbesondere Spiele) identifiziert. Erklärungsbedürftige Produkte und Dienstleistungen passen nicht zu *BilligBuch*! Für die Vermarktung von Bereichen, die nicht zu *BilligBuch* passen, aber eine hohe Erfolgswirkung haben, sind kompetente Partner empfehlenswert, zum Beispiel bei rezeptfreien Medikamenten.

Kundenurteile und deren professionelle Verarbeitung stellen eine wichtige Ergänzung von internen Sortimentsanalysen dar, insbesondere wenn es um noch nicht angebotene Warenbereiche geht, über die nur unzureichende Informationen vorliegen. Die bestehende Kundenschaft ist das wertvollste Kapital für ein E-Commerce-Unternehmen. Nur eine gute Kenntnis über die Struktur der Kunden im Hinblick auf ihre Bedürfnisse und Einstellungen vermag Fehlentscheidungen bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder zu vermeiden.

KONZEPT & MARKT

Neue Impulse

für Ihre Marktforschung

Infotelefon 0611 / 690 17-0

www.konzept-und-markt.com