Optimierung des Produkt- und Dienstleistungsportfolios

Düsseldorf im März 2009

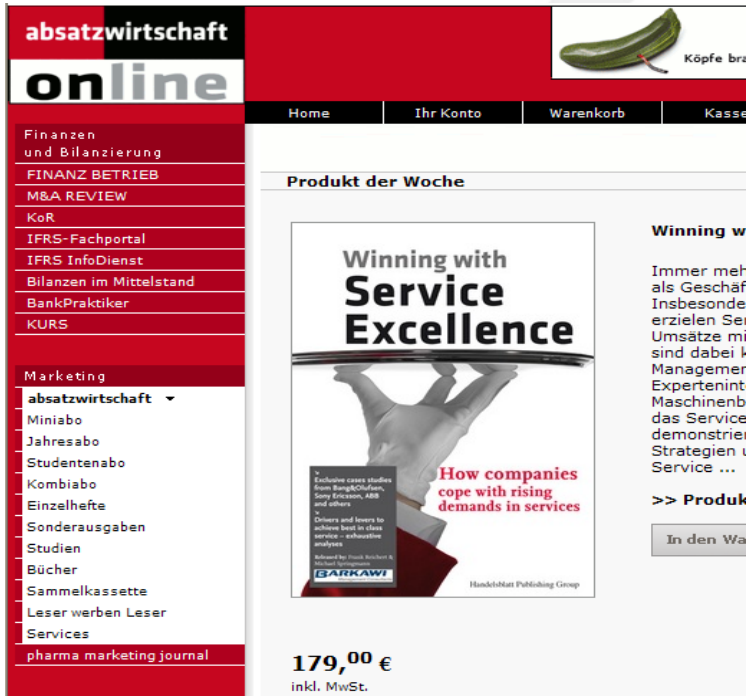
Marc Sieper / Ralf Strehlau

Inhaltsübersicht

- **Ausgangssituation und Zielsetzung**
- Konzeptionelle Einführung in die kundenorientierte Sortimentsoptimierung
- Das Fallbeispiel eines Online-Buchhändlers
  - Geschäftsmodell, Ziele und Strategie der xxx
  - Kundeninformationen als Erfolgsfaktor für Sortimentsstrategien
  - Zusammenfassung: Strategische Sortimentspotenziale
- Typische Vorgehensweise

Identifikation von Umsatzpotenzialen und Ansätze zur Straffung des Produkt-/Dienstleistungsportfolios

Derzeitiges (Online-)Sortiment



Optimierungs- / Wachstumspotenziale

- Wo bestehen Potenziale für Neugeschäft?
- Welche weiteren Sortimentsbereiche / Produkte im Nebengeschäft passen zur Marke und Positionierung der absatzwirtschaft?
  - Medienbereich?
  - Weitere Produktbereiche?
  - Was muss die „Klammer" sein?
- Was sind die typischen Kaufanlässe?
  - Für sich selbst?
  - Geschenk?
  - „Robuste" Nutzung: Urlaub, Reisen?
  - Wann erfolgt ein gezielter Kauf, wann wird nur gestöbert usw.?

Das Ziel ist es, die Potenziale der bisherigen Sortimentsbereiche der absatzwirtschaft zu analysieren und neue Wachstumspositionen zu identifizieren.

Inhaltsübersicht

- Ω Ausgangssituation und Zielsetzung
- Ω **Konzeptionelle Einführung in die kundenorientierte Sortimentsoptimierung**
- Ω Das Fallbeispiel eines Online-Buchhändlers
  - Geschäftsmodell, Ziele und Strategie der xxx
  - Kundeninformationen als Erfolgsfaktor für Sortimentsstrategien
  - Zusammenfassung: Strategische Sortimentspotenziale
- Ω Typische Vorgehensweise

Welchen besonderen Mehrwert liefert das Tool? Der Sortiments-Optimizer …

Sortiments-Optimizer

Entwicklung alter und Aufbau neuer Geschäftsfelder

- Die strategische Sortiments-Planungs-Perspektive der Entscheider wird um die Kundenperspektive ergänzt
- Es werden Wachstums-Potenziale deutlich, die vorher nicht im Unternehmensfokus standen

Markt- und Potenzialanalysen

- Für neue strategische Geschäftsfelder bzw. Sortimentsbereiche liegen in der Regel keine Abverkaufsdaten vor, weil sie noch nicht im Sortiment enthalten sind
- Bei den Kunden kann die unmittelbare Handlungswirkung gemessen werden

Strategieentwicklungen

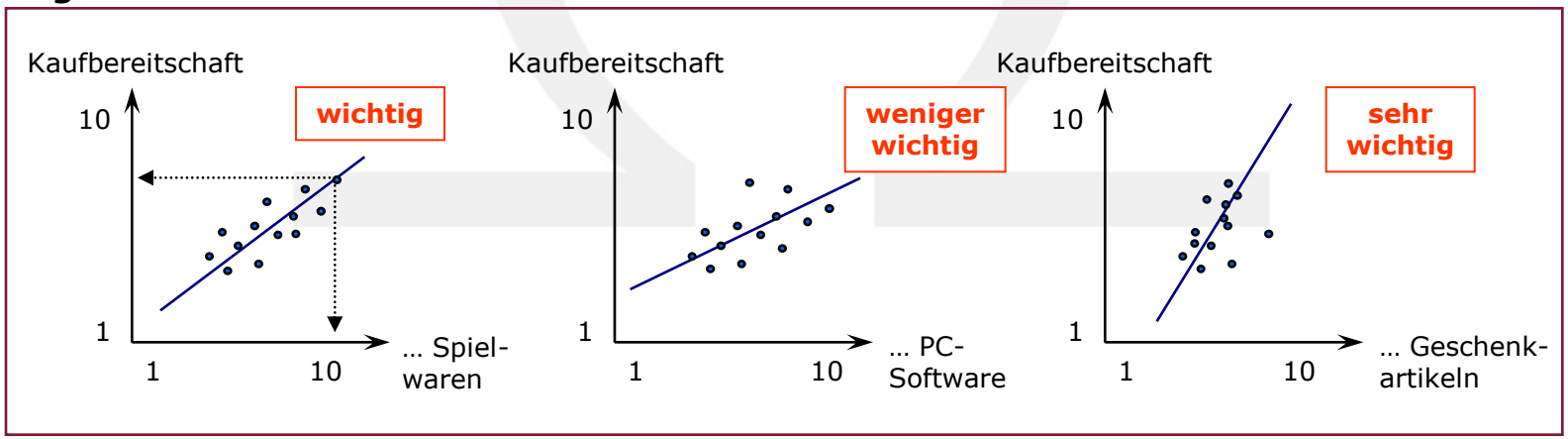
- Beurteilung der strategischen Lage und des Erfolgspotenzials von Strategien bei den Kunden (Wahrnehmung, Akzeptanz, Umsatzpotenzial)

… unterstützt profitables Wachstum, indem mit Hilfe von Kundeninformationen bestehende Sortimentsbereiche kritisch hinterfragt und neue Sortimentspotenziale entdeckt werden.

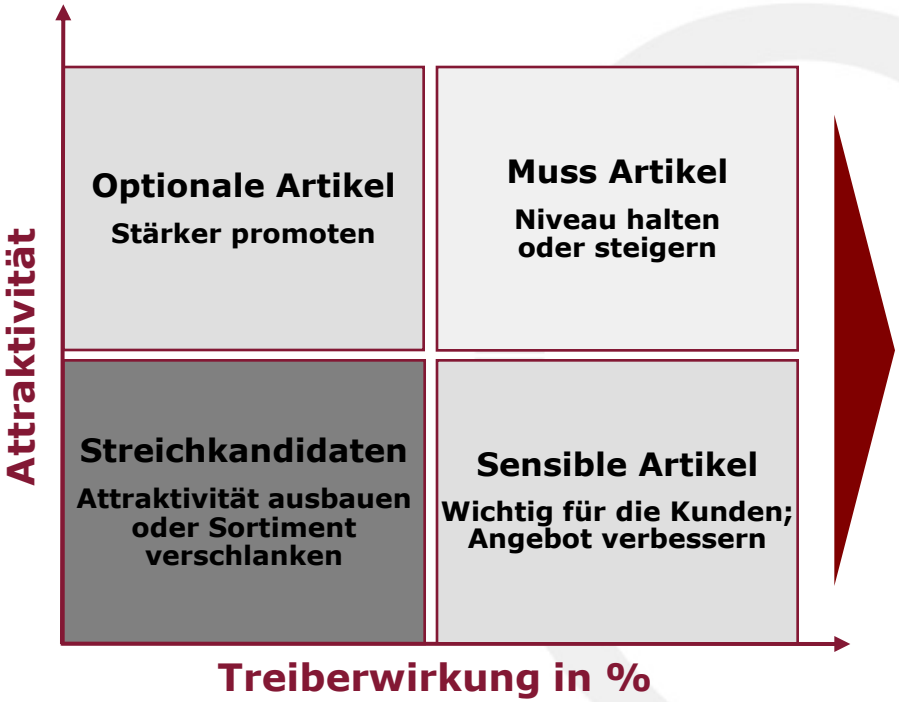
Treiberanalyse – das Herzstück des Sortiments-Optimizers: Methodik

- Es gibt beispielsweise drei Sortimentsangebote **(„Ursachen")**.
- Die Kaufbereitschaft ist eine übergeordnete Größe; ist das Ziel **(„Wirkung")**.
- In drei Koordinatensystemen kann man die Bewertung der drei (verschiedenen) Sortimentsbereiche und der (gleichen) Kaufbereitschaft gleichzeitig abtragen. Jeder Punkt steht für die Bewertung einer Person **(10er Skala)**.
- Die Regressionsgerade zeigt den Zusammenhang zwischen Sortiments-attraktivität und Kaufbereitschaft. Je **steiler** sie verläuft, desto wichtiger ist dieser Sortimentsteil. Grund: Bereits kleine Verbesserungen des Angebots (z.B. bei Geschenkartikeln) bewirken eine deutlich stärkere Erhöhung der Kaufbereitschaft.

Angebot an…



Das Sortiments-Portfolio



Treiberanalyse

- Bildet den Kern der Sortimentsanalysen
- Untersucht die Wirkungen von Sortiments-erweiterungen auf die Kaufbereitschaft (ein Index aus z.B. „Firma X ist bei mir immer in der engeren Wahl" usw.)
- Im Gegensatz zur direkten Abfrage „Würden Sie kaufen?" oder „Finden Sie, Firma X ist eine starke Marke?" misst die Treiberanalyse die Wirkungen von Sor-timentserweiterungen indirekt, d.h. mit statistischen Modellen.
- Der Vorteil ist, dass die unmittelbare Hand-lungswirkung bei den Kunden gemessen werden kann, während sich bei direkten Abfragen der Kunde den zukünftigen Kauf vorstellen muss, was ihn erfahrungsgemäß überfordert.

Das Sortiments-Portfolio zeigt strategische Handlungsempfehlungen für die Sortimentsplanung auf. Es verknüpft die subjektive Bewertung im Hinblick auf die Attraktivität der Sortimentsteile mit ihrer Treiberwirkung für den Kauf und die Markenstärke!

Das Erweiterungs-Portfolio

Treiberanalyse

- Bildet den Kern der Analysen zur Identifikation strategischer Wachstums-potenziale.
- Untersucht die Wirkungen von Sortiments-erweiterungen auf die (1) *Kaufbereitschaft* (ein Index aus z.B. „Firma X ist bei mir immer in der engeren Wahl" usw.) und (2) *die Markenstärke* (ein Index aus z.B. „Firma X gefällt mir persönlich sehr gut" etc.).
- Im Gegensatz zur direkten Abfrage „Würden Sie kaufen?" oder „Finden Sie, Firma X ist eine starke Marke?" misst die Treiber-analyse die Wirkungen von Sortiments-erweiterungen indirekt, d.h. mit statistischen Modellen.
- Der Vorteil ist, dass die unmittelbare Handlungswirkung bei den Kunden gemessen werden kann, während sich bei direkten Abfragen der Kunde den zukünftigen Kauf vorstellen muss, was ihn erfahrungsgemäß überfordert.

Das Erweiterungs-Portfolio zeigt strategische Handlungsempfehlungen für die Sortimentsausdehnung auf. Es verknüpft die subjektive Bewertung im Hinblick auf den Fit der neuen Sortimente mit ihrer Treiberwirkung für den Kauf und die Markenstärke!

Inhaltsübersicht

- Ausgangssituation und Zielsetzung
- Konzeptionelle Einführung in die kundenorientierte Sortimentsoptimierung
- **Das Fallbeispiel eines Online-Buchhändlers**
  - **Geschäftsmodell, Ziele und Strategie der xxx**
  - **Kundeninformationen als Erfolgsfaktor für Sortimentsstrategien**
  - **Zusammenfassung: Strategische Sortimentspotenziale**
- Typische Vorgehensweise

Geschäftsmodell, Ziele und Strategie von xxx

- Geschäftsmodell:
  - Verkauf preisreduzierter Bücher und Hörbücher sowie CD`s und DVD`s über das Internet
  - Ergänzendes Angebot von ladenpreisgebundenen Büchern; Bezug über Barsortimenter
  - Angebot aller Artikel zeitgleich auf mehreren Plattformen (Multiplattform-Management)
  - Eigene Lagerhaltung & Versandabteilung
  - Sicherung einer 100% Kundenzufriedenheit
- Ziele:
  - Nutzung aller Online-Vermarktungsplattformen im Internet für Bücher
  - Aufbau weiterer Dienstleistungen
  - Optimierung des eigenen Sortiments
- Strategie:
  - Identifikation der Kosten- und Umsatztreiber bei den Plattformen und Optimierung der Beschaffungsstrategien
  - Etablierung und kontinuierliche Optimierung des eigenen Shops
  - Schaffung einer Systemumgebung, die jeglichen Onlineverkauf ohne Prozessbrüche abwickeln kann
  - Ständige Suche nach Wachstumspotenzialen

Vision von xxx

Günstigster konzernunabhängiger Internetanbieter für preisreduzierte Bücher, Hörbücher, CD's und DVD's im Segment Modernes Antiquariat

Steckbrief der Untersuchung

Sortiments-Optimizer: Bausteine der Online-Befragung

Zielsetzung und strategische Fragen

- Sortimentspotenziale respektive strategische Wachstumspotenziale für die xxx auf der Basis von Kundenmeinungen ermitteln
- Wo bestehen Potenziale für Neugeschäft?
- In welche neuen Geschäftsfelder neben Büchern sollte xxx investieren?
- In welchen neuen Geschäftsfeldern ist die Suche von strategischen Partnern sinnvoll?

Fragebogen: Kern-Fragestellungen

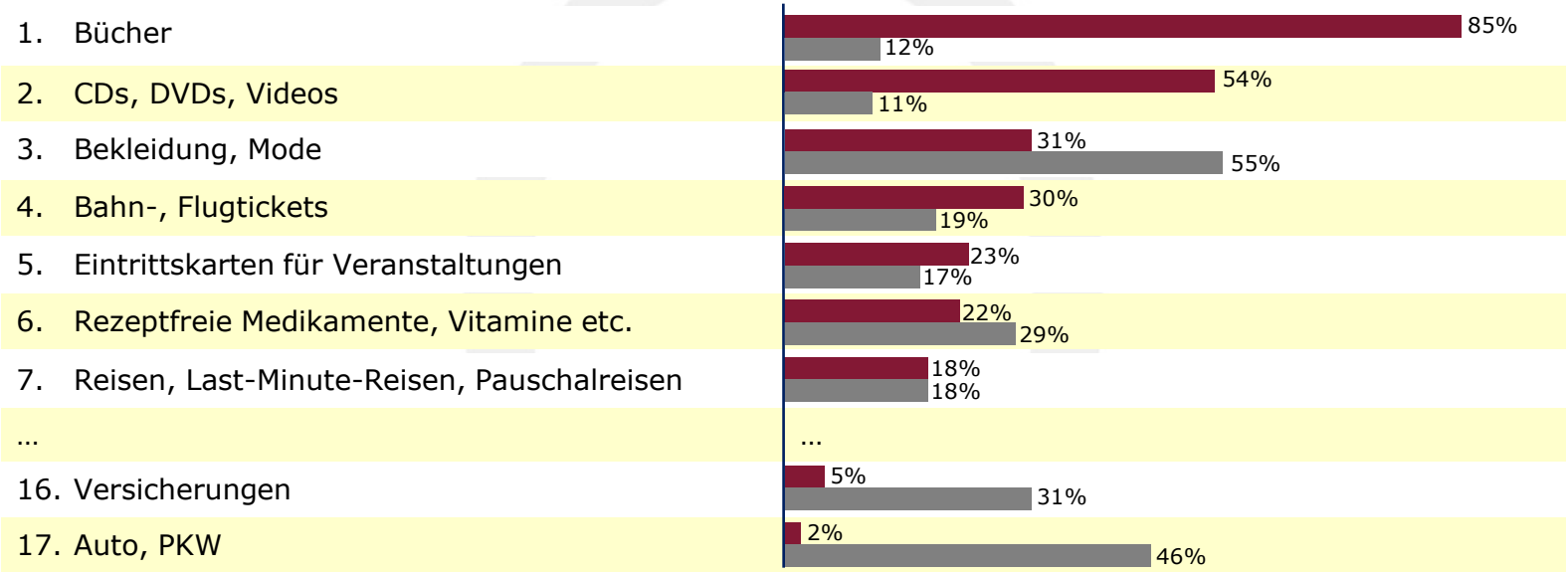
- Unterschiedliche Themen zur Internetnutzung
- Online-Kauf von Produktbereichen
- Interesse an den xxx-Sortimenten
- Attraktivität der xxx-Sortimente
- Marken-Fit von neuen Geschäftsfeldern
- Einstellungen
- Unternehmensspezifische Fragestellungen

Untersuchungsdesign

- Methode: Online-Befragung
- Fragebogen: Je nach Option 30-40 Fragen; geschlossene Fragen, Itembatterien; Dauer ca. 20-25 Minuten
- Zielgruppen: Kunden und Besucher der Seite xxx
- Stichprobe: 1.089 Befragte
- Erhebungszeitraum: Juni 2008
- Auswertung deskriptiv u. mit multivariaten Verfahren (Treiberanalysen, Typologien und Mappings)
- Analyse und Konzeption: ANXO; Konzept & Markt GmbH

Multichannel

„Für welche der folgenden Produktbereiche bevorzugen Sie den Versandhandel (online o. Katalog)? Für welche der folgenden Produkt-bereiche bevorzugen Sie den stationären Handel (Geschäft)?"

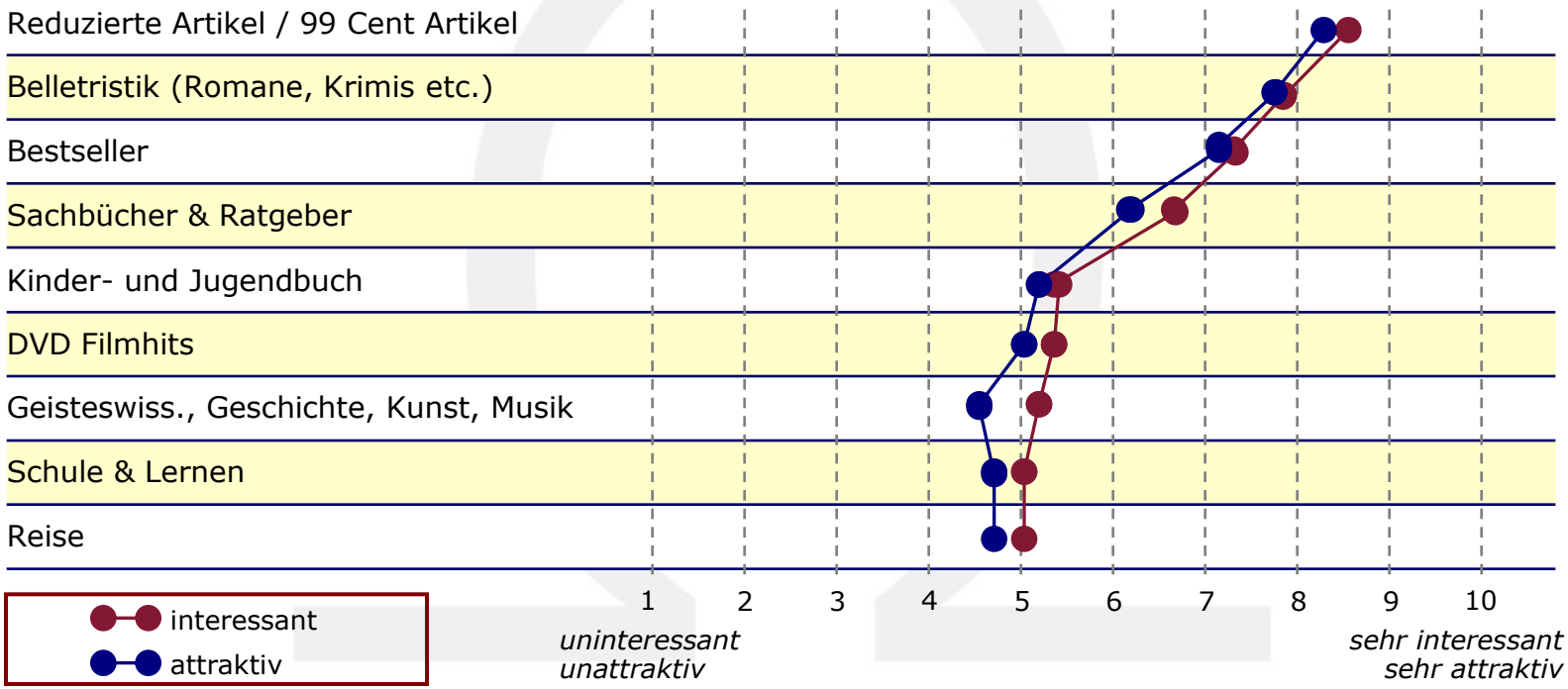


Basis: 1.026 Befragte, Produktbereiche im Versandhandel
1.014 Befragte, Produktbereiche im stationären Handel
(Mehrfachnennungen möglich)

xxx-Kunden sind beim Kauf von Büchern und elektronischen Medienträgern vom Online-Kauf überzeugt. Durch Anreize für Weiterempfehlungen außerhalb des Online-Bereichs sollte das Kunden-Potenzial für xxx weiter ausgedehnt werden.

Themenbereiche bei xxx

„Wie interessant / attraktiv sind für Sie persönlich die einzelnen Themenbereiche, speziell bei xxx?"

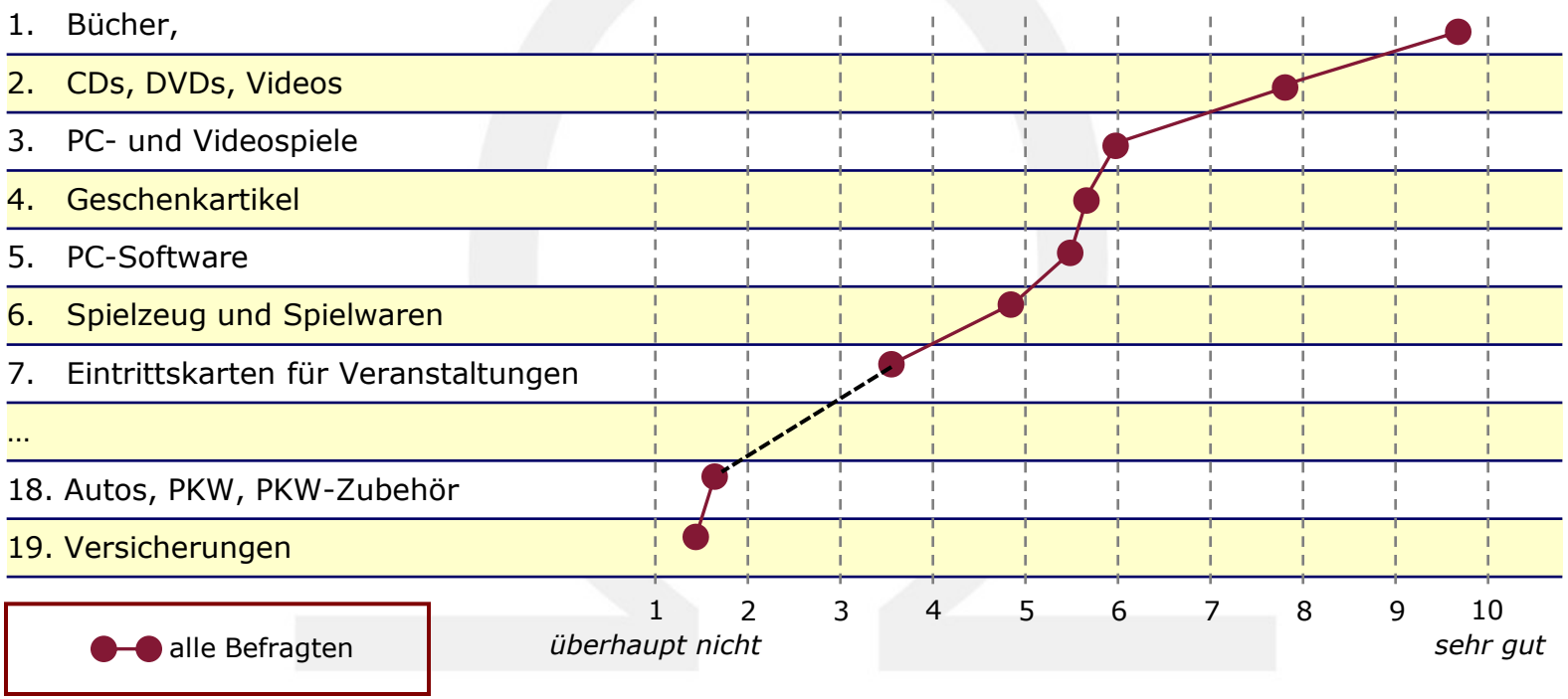


Zwischen Attraktivität der Artikel und dem Produktinteresse besteht ein fast vollständiger Zusammenhang! Besonders attraktiv / interessant sind reduzierte Artikel, Belletristik und Bestseller. Die Kern-Klientel von xxx wird optimal bedient!

Basis: 1.089 Befragte

Fit neuer Geschäftsfelder

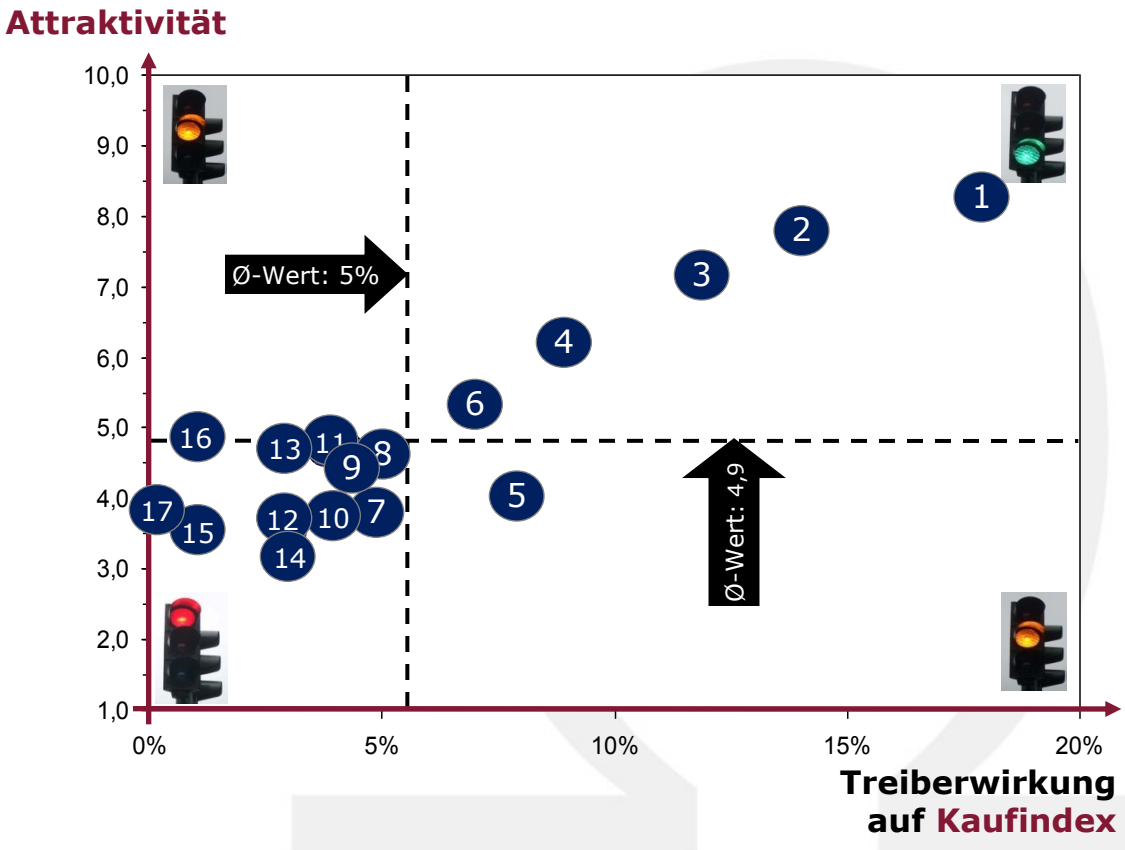
„Was glauben Sie, wie gut würden die folgenden Sortimente zu xxx passen?"



Zur Zeit sehen die Kunden nur die Kernsortimente als passend an. Sortimentserweiterungen bedürfen also weitergehenden Erläuterungen. Aus der Sicht der Kunden passen erklärungsbedürftige Produkte und Dienstleistungen nicht zu xxx.

Basis: 1.089 Befragte

Das xxx Sortiments-Portfolio

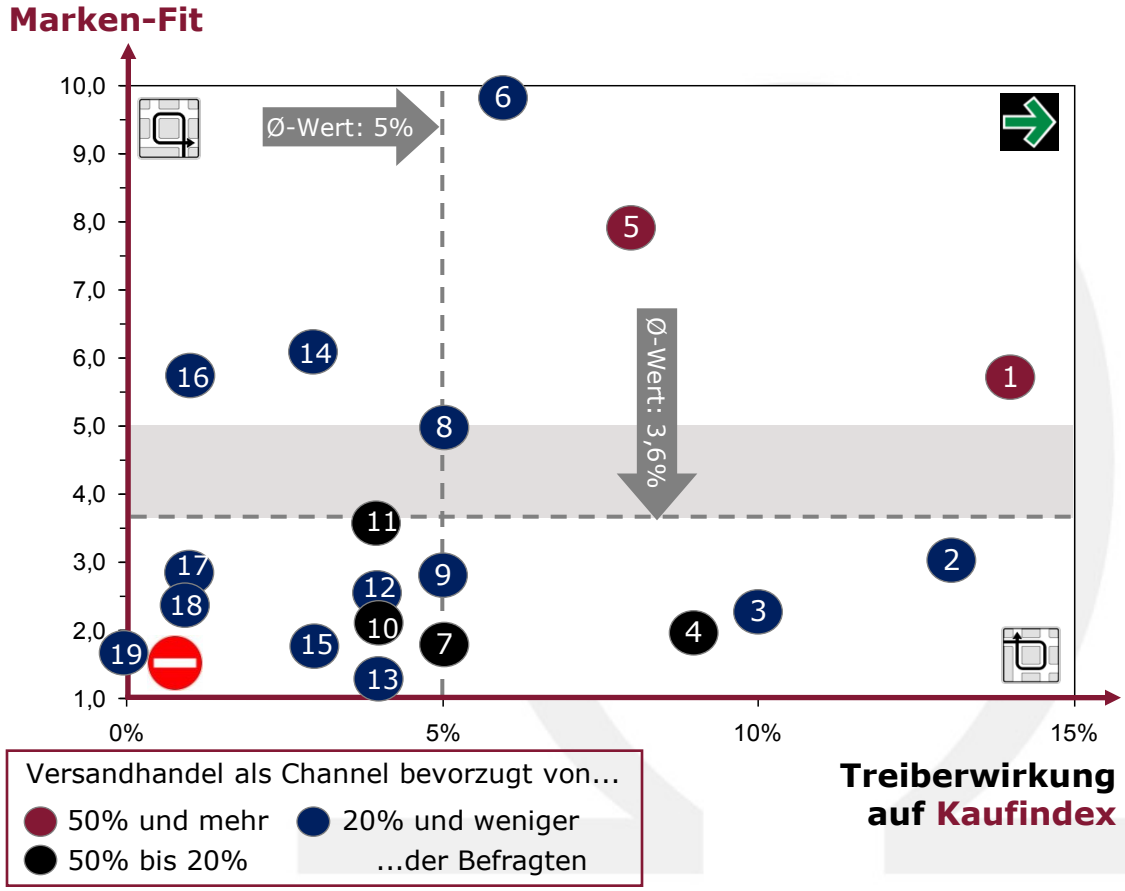


Sortimentsbereiche

(1) Reduzierte Artikel / 99 Cent Artikel
(2) Belletristik (Romane, Krimis etc.)
(3) Bestseller
(4) Sachbücher & Ratgeber
(5) Garten & Balkon
(6) Kinder- und Jugendbuch
(7) Sozialwissenschaft, Recht & Wirtschaft
(8) Geisteswissenschaft, Geschichte, Kunst und Musik
(9) Hörbücher
(10) Kinder DVDs
(11) Reise
(12) Zahlen- und Worträtsel
(13) Schule & Lernen
(14) Comics & Mangas
(15) Süddeutsche Zeitung Mediathek
(16) DVD Filmhits
(17) Mathematik, Naturwis-senschaften & Technik

Das Sortimentsportfolio weist eine sehr gute Struktur auf. Relevante Sortimentsteile werden auch als attraktiv wahrgenommen. Kurzfristiger Handlungsbedarf wird im Angebot von Büchern für Garten und Balkon erkennbar. Viele Streichkandidaten lassen Potenzial für Sortimentsbereinigungen erkennen.

Das xxx Erweiterungs-Portfolio



Sortimentsbereiche

(1) Geschenkartikel
(2) Kleinmöbel und Wohnaccessoires
(3) Köperpflege- und Kosmetikprodukte
(4) Rezeptfreie Medikamente, Vitamine, Mineralstoffe
(5) CDs, DVDs, Videos
(6) (Neu-) Bücher
(7) Bekleidung, Mode
(8) Spielzeug und Spielwaren
(9) TV-, Hifi- und Videogeräte
(10) Eintrittskarten für Veranstaltungen
(11) Bahn- und Flugtickets
(12) Reisen, Last-minute-Reisen, Pauschalreisen
(13) Versicherungen
(14) PC- und Videospiele
(15) Blumen
(16) PC-Software
(17) Computer Hardware
(18) Haushaltsgeräte
(19) Autos, PKW, PKW-Zubehör

Geschenkartikel und CDs, DVDs, Videos und (Neu-) Bücher sollten ernsthaft geprüft werden. Eine hohe Treiberwirkung ist auch bei Kleinmöbeln, Kosmetik und Medikamenten erkennbar. Die Fit-Werte sind aber sehr gering, sodass eine entsprechende Sortimentsausweitung nicht zu empfehlen ist, eventuell sind Kooperationspartner für die Vermarktung zu suchen.

Zusammenfassung: Welche zentralen Empfehlungen lassen sich aus der Untersuchung ableiten?

Ω Identifizierte Themenstellung

- Bei den xxx-Kunden handelt es sich um eine enge Kernzielgruppe, fokussiert auf Bücher. Die Kunden wissen schon sehr genau was sie wollen und was nicht – es bleibt daher kein großer Spielraum für Ausdehnungen in Breite und Tiefe der Sortimente.
- Eine Preissensitivitäts-Analyse zeigt, dass Reduktionen um 50% erwartet werden und erst Nachlässe ab 70% als echte Schnäppchen gewertet werden.

Ω Sortimentspotenziale

- Die Sortimentsanalyse stellt 99 Cent Artikel, Belletristik und Krimis als dominante Kernbereiche heraus. Im Zuge der Sortimentsausweitung in der Tiefe sollten die Bereiche Kinderliteratur, DVDs, Videos und Gartenliteratur attraktiver gestaltet werden. Die übrigen Sortimente gilt es als kritisch zu prüfen.
- Hinsichtlich der Geschäftsfeldausweitungen wurden insbesondere (Neu-) Bücher, Geschenkartikel, DVDs und PC-Software (insbesondere Spiele) identifiziert. Erklärungsbedürftige Produkte und Dienstleistungen passen nicht zu xxx!

Ω Zur Durchführung

Für die Vermarktung von Bereichen, die nicht zu xxx passen, aber eine hohe Erfolgswirkung haben, sind kompetente Partner empfehlenswert (z.B. bei rezeptfreien Medikamenten).

Inhaltsübersicht

- Ausgangssituation und Zielsetzung
- Konzeptionelle Einführung in die kundenorientierte Sortimentsoptimierung
- Das Fallbeispiel eines Online-Buchhändlers
  - Geschäftsmodell, Ziele und Strategie der xxx
  - Kundeninformationen als Erfolgsfaktor für Sortimentsstrategien
  - Zusammenfassung: Strategische Sortimentspotenziale
- **Typische Vorgehensweise**

Typische Vorgehensweise

Phase 1
Unternehmens-analyse

- Meeting / Workshop zur Analyse der Zielsetzung
- Abstimmung der Vorgehensweise
- Analyse zur Vorauswahl der strategischen Optimierungs- / Wachstumspositionen
- Formulierung der Kernthesen / -fragen
- Projektorganisation

Phase 2
Online-Befragung

- Anwendung und Adaption des Standardfragebogens aus dem Geschäftsfeld-Optimizer
- Ergänzung des Standard-fragebogens um unter-nehmensspezifische Fragen
- Organisation und Abwick-lung der Online-Befragung bei bestehenden Kunden

Phase 3
Datenanalyse und Bericht

- Analyse, Auswertung und Dokumentation der Ergebnisse
- Ableitung der strategi-schen Optimierungs-/ Wachstumspotenziale
- Diskussion der Ergebnisse mit den Entscheidern
- Abschlussmeeting: Festlegung der weiteren Vorgehensweise (im Hinblick auf potenzielle Strategie-Konzepte)

Für Fragen und Hinweise stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung

ANXO MANAGEMENT CONSULTING GmbH
Louise-Dumont-Str. 29
40211 Düsseldorf

☎ +49(0) 211 / 1697 96 0
www.anxo-consulting.com

Ralf Strehlau
ralf.strehlau@anxo-consulting.com
+49(0) 171 / 7417968

Marc Sieper
marc.sieper@anxo-consulting.com
+49(0) 177 / 5471474