

# Forschungspapiere Research Papers

## **Nischenartikel – Wachstumstreiber für den Versandhandel?**

Hans-Christian Riekhof, Tobias Schäfers, Sebastian Teuber

## Curriculum Vitae

### Hans-Christian Riekhof

Hans-Christian Riekhof studied business administration and social psychology at the Universities of Muenster and Goettingen, and he earned a doctoral degree at the University of Goettingen. For more than 15 years, he worked for international companies as head of strategy planning, director of marketing and general manager of an affiliate company. In 1996, he accepted a position as Professor of International Marketing at the PFH Goettingen.



#### Contact data:

PFH Goettingen  
Weender Landstr. 3-7  
37073 Goettingen, Germany  
riekhof@pfh.de

### Tobias Schäfers

Tobias Schäfers studied business administration at the Private University Göttingen, majoring in marketing, e-business, and Asia/Pacific studies. He is currently a doctoral student and research assistant at the Chair for Strategic Marketing, European Business School (EBS), International University Schloss Reichartshausen.



### Sebastian Teuber

Sebastian Teuber studied business administration at the PFH Goettingen (focus on International Marketing and e-Business) and finished in 2008. After several internships during studies he started as head of marketing for the upjers gmbh & Co KG in Bamberg.



#### Contact data:

Upjers GmbH & Co. KG  
Memmelsdorferstr. 250  
96052 Bamberg, Germany  
S.teuber@upjers.com

# Nischenartikel – Wachstumstreiber für den Versandhandel?

*Hans-Christian Riekhof, Tobias Schäfers, Sebastian Teuber*

## *Abstract*

Das unter dem Begriff Long Tail verstandene Konzept findet aktuell eine breite Aufmerksamkeit. Vielfach wird bei Herstellern und im Handel ein Wandel von Massenprodukten hin zu einer Vielzahl von Nischenartikeln vorausgesagt. Ob diese Entwicklung tatsächlich in der vorhergesagten Art und Weise eintritt und wie Anbieter – insbesondere der Handel – das Konzept beurteilen, ist jedoch bisher weitgehend außer acht gelassen worden. Im vorliegenden Artikel wird daher untersucht, wie deutsche Versandhandelsunternehmen zum Konzept und den Vorhersagen des Long Tail stehen. Die Studie ermöglicht zum einen Erkenntnisse darüber, welche Rolle Nischenartikel aktuell für den deutschen Versandhandel spielen und zeigt zum anderen, wie die zukünftige Relevanz des Long-Tail-Konzepts von diesen Unternehmen eingeschätzt wird. So ist zum einen erkennbar, dass Nischenartikel aktuell noch eine untergeordnete Umsatzbedeutung zukommt, hier jedoch mit einer wachsenden Rolle gerechnet wird. Weiterhin zeigt sich, dass zwar viele Versandhandelsunternehmen die Potenziale von Nischenartikeln – wie etwa ein größeres Preispotenzial – bestätigen, allerdings nur ein geringer Teil der Unternehmen diese umfassend adressiert.

## 1. Einleitung, Problemstellung und Gang der Untersuchung

In den vergangenen Jahrzehnten konnte im Handel eine deutliche Steigerung der Sortimentsvielfalt beobachtet werden. Mit individuelleren Produkten und einer größeren Anzahl an zur Auswahl stehenden Alternativen wurde versucht, sich stärker an den individuellen Konsumentenbedürfnissen zu orientieren. Noch immer herrscht bei vielen Handelsunternehmen die Überzeugung vor, dass ein vergrößertes Sortiment zu einer Umsatzsteigerung führt.<sup>1</sup> Allerdings zeigen sich gerade im Handel die Grenzen und Risiken komplexer Sortimente. Denn die für Konsumenten nahezu unüberschaubare Vielzahl an Artikeln kann leicht zu einer Informationsüberlastung und Konsumentenverwirrung führen.<sup>2</sup> Daher ist den letzten Jahren ein Umdenken in Teilen des Handels festzustellen; die Möglichkeit, das Angebot zu straffen, findet zunehmende Aufmerksamkeit in der Wissenschaft wie auch in der Unternehmenspraxis.<sup>3</sup>

Dieser Entwicklung gegenüber steht jedoch die Erkenntnis, dass Nischenartikeln – insbesondere im Internet – eine zunehmende Relevanz für Umsatz und Gewinn zukommt. Viele der immer komplexer werdenden Bedarfs- und Verbrauchsmuster der Konsumenten können nicht mehr durch die auf den Massenmarkt ausgerichteten Volumenartikel befriedigt werden.<sup>4</sup> Stattdessen fragen Konsumenten in zunehmendem Maße Nischenartikel nach. Mit dem von Anderson vorgestellten Konzept des „Long Tail“ schien ein erster Beleg erbracht, dass eine Reduktion des Angebots – zumindest im Internet – daher nicht zwingend der goldene Weg ist.<sup>5</sup> Vielmehr sorgen bei den betrachteten Unternehmen viele absatzschwache Artikel für einen erheblichen Anteil des Umsatzes. Dieses führt Anderson zu der Vorhersage, eine gezielte Ausrichtung auf diese Nischenartikel führe zu einer Veränderung des Angebots- und Nachfrageverhaltens und begründe einen generellen Wandel von Massen- zu Nischenmärkten.

Eine solche Entwicklung wäre speziell für Versandhändler von Interesse, da diese schon heute eine Vielfalt verschiedener Produkte anbieten, die der stationäre Handel aufgrund begrenzter räumlicher Kapazitäten nicht bieten kann. Nischenartikel spielen hier demnach eine größere Rolle. Zudem zählt die Versandhandelsbranche zu den „early adoptern“ des Internets.<sup>6</sup> Heute macht der Absatzkanal Internet bereits 40% des Umsatzes im Versandhandel aus.<sup>7</sup> Und trotz sinkendem Gesamtumsatz der Branche wird dem E-Commerce eine Umsatzsteigerung prophezeit.<sup>8</sup> Für Versandhändler – auch als Online- oder Multichannel-Retailer bezeichnet – ist das Konzept des Long Tail daher von besonderer Bedeutung

Der Frage, welche Auswirkungen das Konzept des LongTail und die damit verbundenen Entwicklungen auf den Versandhandel haben, wurde bisher kaum nachgegangen. Ebenso sind kritische Auseinandersetzungen mit dem Konzept aus Sicht deutscher Anbieter bis dato nicht vorhanden.

---

<sup>1</sup> Vgl. KOTOUC, 2006, S. 1; RIEMENSCHNEIDER, 2006, S. 2 f.

<sup>2</sup> Vgl. HUFFMANN/KAHN, 1998, S. 491.

<sup>3</sup> Siehe u.a. BRONIARCZYK/HOYER, 2005, S. 225 ff.; SCHUH, 2005, S. 25 f.; KOTOUC, 2006, S. 4 ff.

<sup>4</sup> Vgl. SEIFERT, 2001, S. 29.

<sup>5</sup> Vgl. ANDERSON, 2004; 2006.

<sup>6</sup> Vgl. THIEME, 2007, S. 29.

<sup>7</sup> Vgl. AXEL SPRINGER AG, 2006, S. 54. ff.

<sup>8</sup> Vgl. HDE, 2007, S. 12, 19, 33.

Um genau diese Einschätzungen betroffener Unternehmen zu untersuchen, wurde im Rahmen einer Studie des Lehrstuhls für Internationales Marketing der PRIVATEN FACHHOCHSCHULE GÖTTINGEN eine Befragung deutscher Versandhandelsunternehmen durchgeführt. Die Ergebnisse ermöglichen einen Abgleich des viel diskutierten Long-Tail-Konzepts mit den Erwartungen und Sichtweisen der am Markt tätigen Unternehmen.

#### **Definition Nischenartikel:**

---

**Nischenartikel zielen auf einen begrenzteren Nachfragerkreis und werden seltener und in geringerer Menge abgesetzt als Massenartikel. Dennoch bieten sie in Summe das Potenzial, einen unter Umständen beachtlichen Beitrag zu Umsatz und Gewinn eines Anbieters zu leisten.**

---

## 2. Kritische Betrachtung des Long-Tail-Konzepts

Das Konzept des Long Tail<sup>9</sup> beruht auf der Auswertung und dem Vergleich von Sortimentsumsätzen sowohl von stationären wie auch von Online-Händlern. Bei Betrachtung der Sortimente von Online-Händlern fällt in vielen Fällen eine gerade im Vergleich zum stationären Handel außerordentliche Sortimentsvielfalt auf. Viele der angebotenen Artikel verfügen jedoch zugleich über eine sehr geringe Absatzhäufigkeit. Bei Auswertung von Absatzhäufigkeit und Verkaufsrang wird deutlich, dass wenige Artikel – eben jene der ersten Verkaufsränge – häufig, eine große Anzahl jedoch deutlich seltener nachgefragt werden. Dieser „hintere“ Teil der Absatzkurve, der in erster Linie aus den Nischenprodukten besteht, wird als Long Tail bezeichnet.

Die besondere Bedeutung der Nischenprodukte wird deutlich, wenn zusätzlich der Umsatzanteil in die Betrachtung einbezogen wird. Dann zeigt sich, dass die Artikel des Long Tail für einen erheblichen Teil des Umsatzes verantwortlich sind. Denn für Online-Anbieter gelten viele der Beschränkungen des stationären Handels nicht mehr. Der kostenintensive Regalplatz und der Kampf um die beste Platzierung im Regal entfallen; einen zusätzlichen Artikel ins Sortiment aufzunehmen, ist online mit deutlich geringeren Kosten verbunden. Mittels Suchmaschinen können sich Konsumenten online auch in größeren Sortimenten orientieren. Weiterempfehlungen der Konsumenten untereinander sowie durch den Anbieter ausgesprochene Empfehlungen auf Basis von Kundenprofilen fördern zudem die Vermarktung der Nischenartikel.

---

<sup>9</sup> Vgl. ANDERSON, 2004.

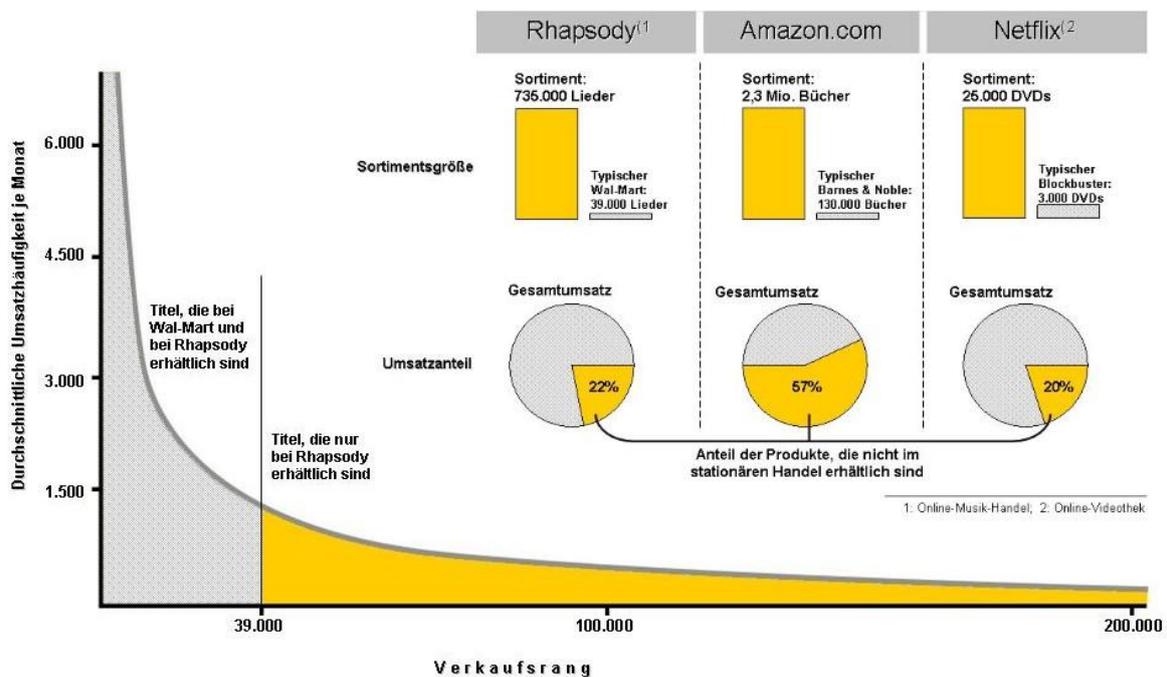


Abb. 1: Darstellung des Long Tail<sup>10</sup>

Mit der „Entdeckung“ der Bedeutung des Long Tail verbindet ANDERSON zwei Annahmen.<sup>11</sup> Zum einen wird für die Handelsseite ein Anstieg der Anzahl der Nischenartikel vorausgesagt. Aufgrund der geringen Kosten werden immer mehr Anbieter zusätzliche Artikel in ihre Sortimente aufnehmen und so den Kunden eine Vielzahl auf individuellere Bedürfnisse zugeschnittene Produkte anbieten. Dieses steht in deutlichem Gegensatz zu der im stationären Handel steigenden Aufmerksamkeit für eine Sortimentsreduktion. Zum zweiten wird Nischenartikeln eine weiterhin steigende Bedeutung auch aus Verbrauchersicht vorausgesagt. Einerseits, so die Annahme, werden die zusätzlichen Artikel auch nachgefragt, womit sich die Absatzkurve verlängert. Andererseits werden die Bestseller oder Blockbuster, also die Artikel der vorderen Verkaufsränge, an Bedeutung verlieren. Die Konsumenten bevorzugen die unterschiedlichen Nischenartikel, da diese ihre individuellen Bedürfnisse besser befriedigen als die Massenartikel. Demzufolge würde eine Verlagerung der Nachfrage stattfinden – von Massenartikeln hin zu Nischenartikeln.

Das Konzept des Long Tail hat seither einige Aufmerksamkeit erhalten und Diskussionen ausgelöst.<sup>12</sup> Die Diskussionen zweifelten dabei nicht die Existenz des Long Tails an, sondern vielmehr den vorhergesagten Bedeutungsverlust der Massenartikel. Befürworter der soge-

<sup>10</sup> Quelle: ANDERSON, 2004, S. 172.

<sup>11</sup> Vgl. ANDERSON, 2004, S. 172; ELBERSE, 2008b, S. 36.

<sup>12</sup> Siehe insbesondere BRYNJOLFSSON/HU/SMITH, 2006; GOLDSTEIN/ GOLDSTEIN, 2006; KRISCH, 2006; ELBERSE, 2008a; ELBERSE/OBERHOLZER-GEE, 2007.

nannten „Blockbuster“-Theorie“ sind eher der Aussage zugeneigt, dass zukünftig immer noch die Bestseller den größten Erlösposten für Unternehmen darstellen werden.<sup>13</sup>

Grundlage der unterschiedlichen Sichtweisen ist die Prognose des Konsumentenverhaltens. Während Anderson ein Ende der Orientierung am kleinsten gemeinsamen Nenner voraussetzt und somit den Nischenartikeln eine immer bedeutendere Rolle zuspricht, sind Anhänger der „Blockbuster“-Theorie der Ansicht, dass Hits auch weiterhin den Mittelpunkt der Kaufaktivitäten der Verbraucher bilden und damit auch zukünftig den Kernerlös einer Unternehmung darstellen werden.

Spätestens mit der Untersuchung von ELBERSE<sup>14</sup> stellt sich die Frage, ob sich das Konzept des Long Tail auf den deutschen Markt übertragen lässt. Denn die angeführte kritische Auseinandersetzung beruht ähnlich wie bei ANDERSON auf dem Zahlenmaterial weniger großer amerikanischer Online-Händler. Um Aussagen zur Übertragbarkeit des Konzeptes auf den deutschen Markt treffen zu können, ist jedoch eine Betrachtung der hiesigen Marktsituation erforderlich.

Grundsätzlich kann das Long-Tail-Konzept ganz im Sinne der Grundgedanken des Marketing gesehen werden – der markt- und nachfrageorientierten Unternehmensführung. Denn letztlich wird der Nachfrager in den Mittelpunkt gestellt. Die geforderte verstärkte Integration von Nischenartikeln in das Sortiment bedeutet eine stärkere Ausrichtung auf die individuellen Bedürfnisse der Konsumenten.

Für Nachfrager selbst ist es letztlich irrelevant, ob sie einen Nischenartikel oder einen Volumenartikel kaufen. Denn schließlich geht es ihnen darum, vorhandene Bedürfnisse bestmöglich zu befriedigen. Für Unternehmen spielt die Unterscheidung von Nischen- und Volumenartikeln dagegen eine größere Bedeutung. Schließlich geht die Ausrichtung auf Nischenartikel, das Verfolgen einer Long-Tail-Strategie, mit einer deutlichen Erweiterung des Sortiments einher. Den Annahmen des Long-Tail-Konzeptes zu folgen bedeutet zugleich eine Abkehr von der Logik der Volumenartikel, nach der in erster Linie absatzstarke Artikel eine Berechtigung im Sortiment haben. Hier stellt sich demnach die Frage, ob Unternehmen der Annahme eines Wandels zu Nischenmärkten folgen und bereit sind, ihre Sortimente dementsprechend umzustellen, um entsprechende Absatzpotenziale zu erschließen. Darüber hinaus stellt sich natürlich die entscheidende Frage, ob bei Nischenartikeln höhere Preise realisiert werden können, weil diese Angebote weniger vergleichbar sind und individuellere Bedürfnisse besser befriedigen.

---

<sup>13</sup> Vgl. ELBERSE/OBERHOLZER-GEE, 2007.

<sup>14</sup> Vgl. ELBERSE, 2008a; 2008b.

### 3. Empirische Untersuchung

Welche Rolle spielen also Nischenartikel in den Sortimenten deutscher Versandhandelsunternehmen? Und wie sehen die Unternehmen die vorhergesagte Entwicklung einer steigenden Bedeutung von Nischenartikeln?

Um diese Fragen beantworten zu können, wurden deutsche Unternehmen, die im Versandhandel tätig sind, zur Relevanz von Nischenartikeln befragt. Die Grundgesamtheit setzt sich aus deutschen Multichannel- und Online-Händlern zusammen. Da sich die Aussagen des Long-Tail-Konzeptes in erster Linie auf den Bereich E-Commerce beziehen, wurde die geringe Zahl nicht im Internet aktiver Versandhändler damit von der Befragung ausgeschlossen. Befragt wurden Führungskräfte der Mitgliedsunternehmen des Bundesverbands des deutschen Versandhandels mittels eines schriftlichen Fragebogens. Zusätzlich wurden die Versandhändler unter den Top-500-Unternehmen der deutschen Wirtschaft in die Befragung aufgenommen.<sup>15</sup> Insgesamt wurden damit 171 Unternehmen in die Befragung einbezogen. Der Befragungszeitraum lag zwischen Juni und Dezember 2008. Ergänzt wurde die Befragung durch sechs Experteninterviews.

Bei den angeschriebenen Unternehmen konnte eine Rücklaufquote von 40,4 % erreicht werden, was einer absoluten Anzahl von 69 ausgewerteten Fragebögen entspricht. Die Unternehmen im Rücklauf beschäftigen insgesamt mehr als 25.000 Mitarbeiter und erwirtschafteten im Jahr 2007 einen Umsatz von über 8,8 Mrd. Euro – nahezu ein Drittel des in diesem Jahr erwirtschafteten Gesamtumsatz der Versandhandelsbranche in Höhe von 27,6 Mrd. Euro.<sup>16</sup> Die für die befragten Unternehmen antwortenden Mitarbeiter sind zum überwiegenden Teil Führungskräfte: 20,3% in der Geschäftsführung, 50,8% als Leiter des Bereichs Marketing, Vertrieb oder Neue Medien. Gemessen an der Wirtschaftskraft der befragten Unternehmen und der Position der antwortenden Mitarbeiter kann festgehalten werden, dass den Ergebnissen der Befragung eine gute Aussagekraft zukommt.

Die befragten Unternehmen lassen sich nach Art und Umfang des Angebots unterteilen in Sortimentsversender (oft auch als Universalversender bezeichnet) und Spezialversender.<sup>17</sup> Während letztere über begrenzte Fachsortimente verfügen, bieten Sortimentsversender ein deutlich breiteres und tieferes Sortiment an. Nicht zuletzt aufgrund dieser Unterschiede in der Sortimentsgröße ist die Unterscheidung bei Betrachtung der Ergebnisse sinnvoll. Von den befragten Unternehmen sind nach eigener Auskunft 13 (18,8%) Sortimentsversender und 53 (76,8%) Spezialversender; drei Unternehmen (4,4%) machen hierzu keine Angabe.

---

<sup>15</sup> Die Qualifizierung der „Top-500-Unternehmen“ beruht auf der jährlich von der Tageszeitung „Die Welt“ veröffentlichten Liste der 500 umsatzstärksten deutschen Unternehmen. Vgl. DIE WELT, 2007.

<sup>16</sup> Vgl. EHI RETAIL INSTITUTE, 2008, S. 246.

<sup>17</sup> Vgl. BVH, 2002, S. 23f.

### 3.1 Begrenzte Umsatzerwartungen deutscher Versandhandelsunternehmen an Nischenartikel

Ziel der Untersuchung war es, die Relevanz von Nischenartikeln zu untersuchen. Kern der Herleitung des Long-Tail-Konzeptes ist die Aussage, dass Nischenartikel einen wesentlichen Beitrag zum Gesamtumsatz leisten. Daher wurden die Unternehmen zum aktuellen Umsatzanteil von Nischenartikeln befragt. Desweiteren wird vielfach von einer Bedeutungszunahme der Nischenartikel ausgegangen. Dementsprechend wurden die Unternehmen gefragt, wie sich der Anteil der Nischenartikel am Gesamtumsatz ihrer Einschätzung nach zukünftig entwickeln wird.

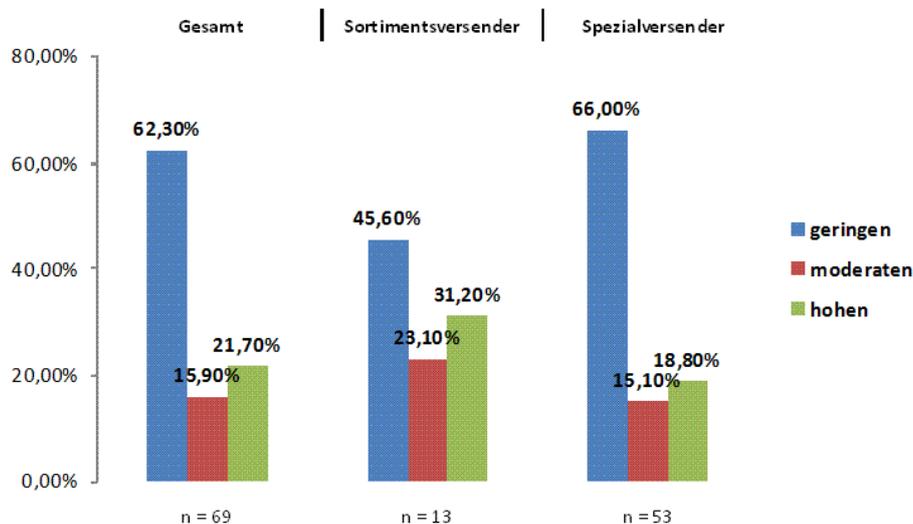
Bei Betrachtung der Sortimente der befragten Unternehmen zeigt sich, dass der Großteil der Sortimentsversender (61,5%) über ein Sortiment von mehr als 20.000 Artikeln verfügt. Von den Spezialversendern dagegen weist der größte Teil (50%) ein Sortiment von weniger als 5.000 Artikeln auf. Kern des Long-Tail-Konzepts ist die deutliche Erweiterung des Sortiments durch Nischenartikel. Während die Sortimentsversender aufgrund des vergleichsweise großen Sortimentsumfangs bereits auf diesem Weg sein könnten, zeigt sich bei den Spezialversendern deutlich die noch zu geringe Einbindung von Nischenartikeln.

Dass das Konzept des Long Tail im deutschen Versandhandel noch kaum umgesetzt wurde, wird am deutlichsten bei der Unterscheidung von Online- und Offline-Sortiment. Über die Hälfte (57,6%) der befragten Unternehmen geben an, dass Online- und Offline-Sortiment gleich groß seien. Lediglich bei 22,7% der Unternehmen ist das Online-Sortiment doppelt so groß, nur bei 13,6% mehr als doppelt so groß wie das Offline-Sortiment. Wie eingangs gezeigt, stützt sich das Long-Tail-Konzept jedoch wesentlich auf ein erweitertes Online-Sortiment. Die Tatsache, dass deutsche Versandhändler jedoch nur zu einem geringen Teil zwischen Online- und Offline-Sortiment differenzieren, kann auch die aktuell geringe Umsatzbedeutung von Nischenartikeln erklären.

Derzeit generieren fast zwei Drittel der Versandhändler nur einen geringen Anteil des Gesamtumsatzes mit Nischenartikeln. Demgegenüber gibt mehr als jedes fünfte Unternehmen (21,7%) an, dass ein *hoher* Anteil des Umsatzes auf Nischenartikel zurückzuführen ist. Ein deutlicher Unterschied ist zwischen Sortiments- und Spezialversendern auszumachen. Unter den Sortimentsversendern entfällt bei 46,2% ein geringer Umsatzanteil auf Nischenartikel. Unter den Spezialversendern weisen überraschenderweise zwei von drei Unternehmen (66%) einen geringen Umsatzanteil durch Nischenartikel aus.

---

## Aktuelle Umsatzrelevanz von Nischenartikeln stärker bei Sortimentsversendern



Quelle: PRIVATE FACHHOCHSCHULE GÖTTINGEN

---

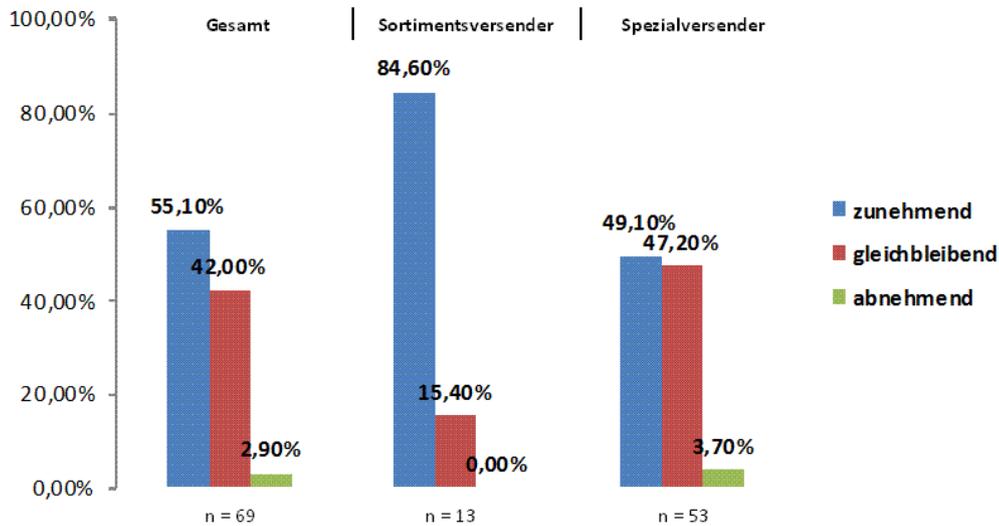
**Abb. 2: Anteil Nischenartikel am Gesamtumsatz**

Aktuell werden folglich vom überwiegenden Teil der Unternehmen nur geringe oder moderate Umsatzanteile mit Nischenartikeln generiert. Für die Zukunft jedoch geht ein Großteil der befragten Unternehmen von einer zunehmenden Bedeutung des Long Tail aus. Über die Hälfte der Befragten (55,1%) erwartet in den nächsten 5 Jahren einen steigenden Anteil der Nischenartikel am Umsatz. Die restlichen Unternehmen gehen zu einem überwiegenden Teil (42%) von einem stagnierenden Umsatzanteil aus, nur gut 3 % von einer Abnahme.

Auch hier zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen Sortiments- und Spezialversendern. Die Untersuchung ergab, dass speziell die Sortimentsversandhändler eine wachsende Bedeutung von Nischenartikeln vorhersagen. Über 80 % dieser Gruppe prognostizieren einen Anstieg des Umsatzanteiles, kein einziges Unternehmen rechnet mit einem rückläufigen Anteil des Umsatzes von Nischenartikeln. Bei den Spezialversandhändlern hingegen ist der Anteil derer, die einen Anstieg voraussagen, kaum größer als der Anteil derer, die von einer Stagnation ausgehen (49,1% vs. 47,2%).

---

## Zukünftige Umsatzrelevanz von Nischenartikeln wird von Sortimentsversendern gesehen



Quelle: PRIVATE FACHHOCHSCHULE GÖTTINGEN

---

**Abb. 3: Zukünftige Entwicklung des Nischenartikelanteils**

Diese Ergebnisse lassen zwei Schlüsse zu. Auf der einen Seite kann gefolgert werden, dass der Long Tail heute eher für Sortimentsversender von Bedeutung ist. Diese decken im Vergleich zu Spezialversendern einen größeren Markt ab, es fällt ihnen daher leichter, entsprechende Nachfrager für Nischenartikel zu finden. Auf der anderen Seite ist die Schlussfolgerung möglich, dass sich Spezialanbieter bereits in einer Nische befinden. Deren Sortimente setzen sich demnach bereits aus Artikeln zusammen, die bei Sortimentsversendern aufgrund ihrer Absatzmengen vielleicht schon zum Long Tail zählen würden. Andererseits scheinen die Zahlen der Erhebung nahelegen, dass die Spezialversender keine wirklichen Spezialisten im Sinne einer großen Sortimentstiefe sind.

Von einer konsequenten Umsetzung des Long-Tail-Konzepts scheinen die deutschen Versandhandelsunternehmen jedoch noch weit entfernt zu sein. Dieses wird insbesondere daran deutlich, dass nur ein geringer Anteil der Unternehmen die Möglichkeit erweiterter Online-Sortimente nutzt.

### 3.2 Gründe für Nischenartikel: Profilbildung und Profitabilität

Nach dem Long-Tail-Konzept sollten Anbieter auf Nischenartikel setzen, da das verändernde Konsumentenverhalten zu einer stärkeren Nischennachfrage führt. Ist dies auch für deutsche Versandhandelsunternehmen der Hauptgrund, verstärkt auf Nischenartikel im Sortiment zu setzen? Oder werden andere Faktoren – etwa das häufig unterstellte höhere Preispotenzial oder die Differenzierung des Sortiments – als wichtiger erachtet? Die Befragungsergebnisse zeigen in der Tat, dass das sich verändernde Konsumentenverhalten nicht als größter Treiber angesehen wird. Vielmehr wird die Möglichkeit, sich durch Nischenartikel im Sortiment

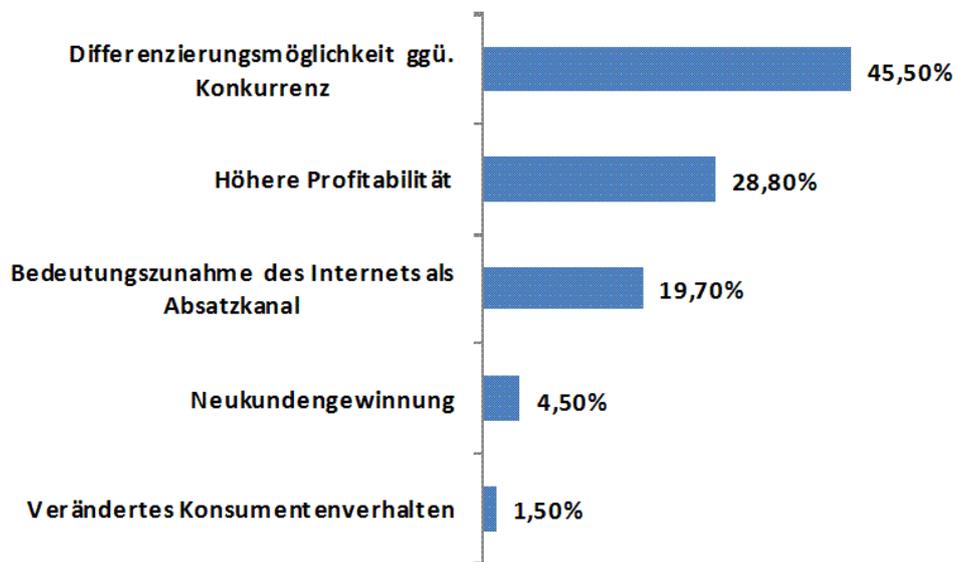
von der Konkurrenz zu differenzieren, von nahezu der Hälfte der Unternehmen (45,5%) als wichtigstes Argument angesehen wird.

Am zweithäufigsten wird die höhere *Profitabilität* von Nischenartikeln als Beweggrund angeführt, von etwas weniger als jedem dritten Unternehmen (28,8 %). In diesem Punkt zeigt sich jedoch ein deutliches Entwicklungspotenzial. So sind zwar nahezu drei Viertel der Unternehmen (73,9%) der Meinung, dass Konsumenten bei Nischenartikeln bereit sind, höhere Preise zu zahlen. Allerdings gibt nur etwas mehr als ein Drittel der Unternehmen (39,1%) an, dass die im Sortiment vorhandenen Nischenartikel preislich bereits über dem Durchschnitt der übrigen Produkte liegen. Der deutlich überwiegende Teil der Unternehmen nutzt demnach das höhere Preispotenzial von Nischenartikeln nicht aus – hier liegen die Preise der Nischenartikel entweder auf dem gleichen Niveau wie die übrigen Produkte oder sogar darunter!

Die von ANDERSON angeführte Veränderung der Nachfrage, weg von Massenartikeln und hin zu Nischenartikeln wird von deutschen Versandhandelsunternehmen nicht in dieser Deutlichkeit gesehen. Vielmehr sind es klassische Beweggründe die bei der Sortimentsplanung die wichtigste Rolle spielen – die Differenzierung vom Wettbewerb und das Ausschöpfen der erhöhten Zahlungsbereitschaft.

---

#### Differenzierung und Profitabilität als Treiber für Nischenartikel



n = 66

Quelle: PRIVATE FACHHOCHSCHULE GÖTTINGEN

---

**Abb. 4: Was ist der wichtigste Grund für die Aufnahme von Nischenartikeln in das Sortiment?**

### 3.3 Argumente gegen Nischenartikel: Lagerkosten und Logistik

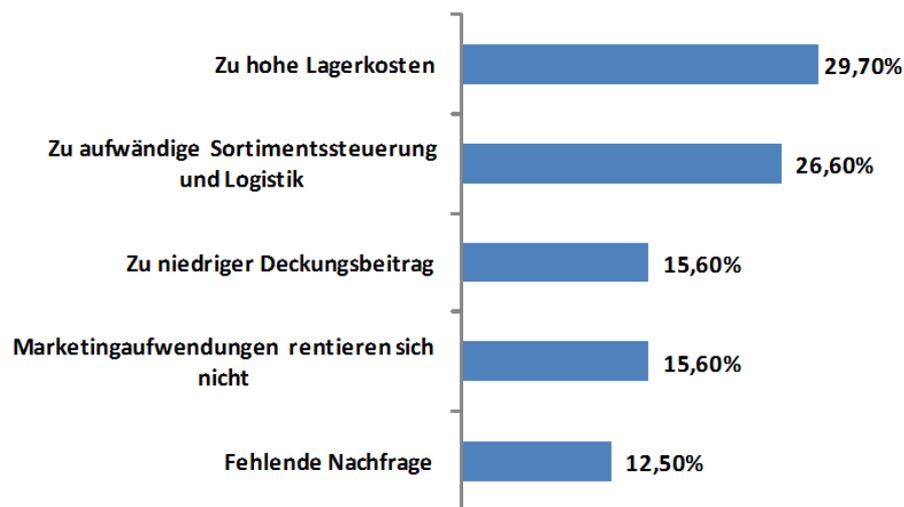
Neben den Gründen *für* eine Integration von Nischenartikeln in das Sortiment wurde untersucht, was aus Unternehmenssicht *gegen* Nischenartikel spricht. Zunächst ist festzustellen, dass nicht ein Grund alleine vorherrschend ist, sondern eher eine Reihe zusammenwirkender Herausforderungen erkennbar sind. Von etwas weniger als jedem dritten Unternehmen werden zu hohe Lagerkosten, von mehr als jedem vierten Unternehmen die aufwändigere Sortimentssteuerung und Logistik angeführt. Diese Erkenntnis ist umso erstaunlicher, da eine Reihe von Versandhandelsunternehmen, die häufig als beispielhaft für die gezielte Umsetzung des Long-Tail-Konzepts angeführt werden wie etwa Amazon, die Herausforderungen hinsichtlich Lagerhaltung und Logistik in den Griff bekommen – etwa durch On-Demand-Systeme und das Eliminieren von Zwischenlagern.

Insbesondere von größeren Unternehmen werden Nischenartikel nach eigenem Bekunden oftmals nicht ins Sortiment aufgenommen, da die Zielgruppen und Märkte als nicht attraktiv genug angesehen wurden – obwohl, wie oben aufgezeigt, Nischenartikeln höhere Preispotenziale zugesprochen werden. Dieses verdeutlicht die bereits dargelegte Orientierung vieler Anbieter an Bestsellern. Absatzschwache Artikel – auch wenn diese im Sinne des Long Tail das Potenzial hätten, einen wesentlichen Umsatzbeitrag zu leisten – werden nicht als mögliche Sortimentserweiterung in Betracht gezogen.

Es wird demnach deutlich, dass viele Unternehmen nicht über das entsprechende Bewusstsein verfügen, Nischenartikel in die Prozesse der Sortimentsplanung zu integrieren. Stärker als bei Volumenartikeln erfordern Nischenartikel eine eingehende und breite Beobachtung der Märkte. Weiterhin sind administrative und planerische Prozesse erforderlich, die sich von denen der übrigen Sortimente unterscheiden. Erst dadurch kann es gelingen, diese Artikel angemessen zu kalkulieren und mit schlanken Prozessen in das Sortiment aufzunehmen.

---

#### Lagerkosten und Logistik als größte Herausforderungen hinsichtlich Nischenartikel



n = 65

Quelle: PRIVATE FACHHOCHSCHULE GÖTTINGEN

---

**Abb. 5: Was ist der wichtigste Grund gegen die Aufnahme von Nischenartikeln in das Sortiment?**

### 3.4 Technische Infrastruktur zur Vermarktung von Nischenartikeln

Im Konzept des Long Tail wird deutlich, dass technologischen Faktoren, auch als Enabler bezeichnet, eine wesentliche Bedeutung zukommt. So reicht es nicht aus, die Nischenartikel in das Sortiment aufzunehmen und zu warten, bis Nachfrager von alleine auf diese aufmerksam werden. Vielmehr müssen Anbieter gezielt auf die Nischenartikel aufmerksam machen. Im Internet bietet sich dazu eine Vielzahl von Möglichkeiten, die dem stationären Handel aber auch dem allein über Kataloge anbietenden Versandhändler nicht zur Verfügung stehen. Dieses sind Systeme oder Anwendungen, welche die Nachfrage nach Nischenartikeln auslösen oder steigern, etwa indem sie Konsumenten das Auffinden der Angebote erleichtern.<sup>18</sup> Diesen technischen Enablern kommt letztlich eine wesentliche Bedeutung bei der Steigerung der Nachfrage nach Nischenartikeln zu.

Aus Sicht der Anbieter sind zwei Arten von Enablern zu unterscheiden: passive und aktive. Während passive Enabler nicht explizit durch den Anbieter beeinflusst werden können, sind aktive Enabler bewusst steuerbar und demnach essentiell, wenn eine Umsatzsteigerung über Nischenartikel erfolgen soll. Zu passiven Enablern zählen Blogs und Bewertungsplattformen, die nicht vom Anbieter selbst betrieben werden. Aktive Enabler dagegen sind Suchmaschinen, Recommender-Systems und Preisvergleichsseiten.

Mit der Frage, welche Relevanz Nischenartikeln aus Sicht deutscher Versandhandelsunternehmen zukommt, hängt daher auch zusammen, in welchem Maße diese Unternehmen die genannten technischen Enabler nutzen. Die Untersuchung ergab, dass bereits heute sowohl Sortiments- als auch Spezialversandhändler über eine solide technische Grundausstattung verfügen, um dem Nachfrager Nischenartikel anzubieten. Zwar nutzen Sortimentsversandhändler diese Systeme intensiver, jedoch werden schon heute von 87,3 % aller Befragten Suchmaschinen, von 69,8 % Recommender-Systems und von 55,6 % Preissuchmaschinen zur Vermarktung von Nischenartikeln herangezogen. Insgesamt scheint der deutsche Versandhandel demnach technisch gerüstet zu sein für eine mögliche Bedeutungszunahme des Long Tail.

### 3.5 Nischenartikel: Werbeaufwand und Akquisitionswirkung

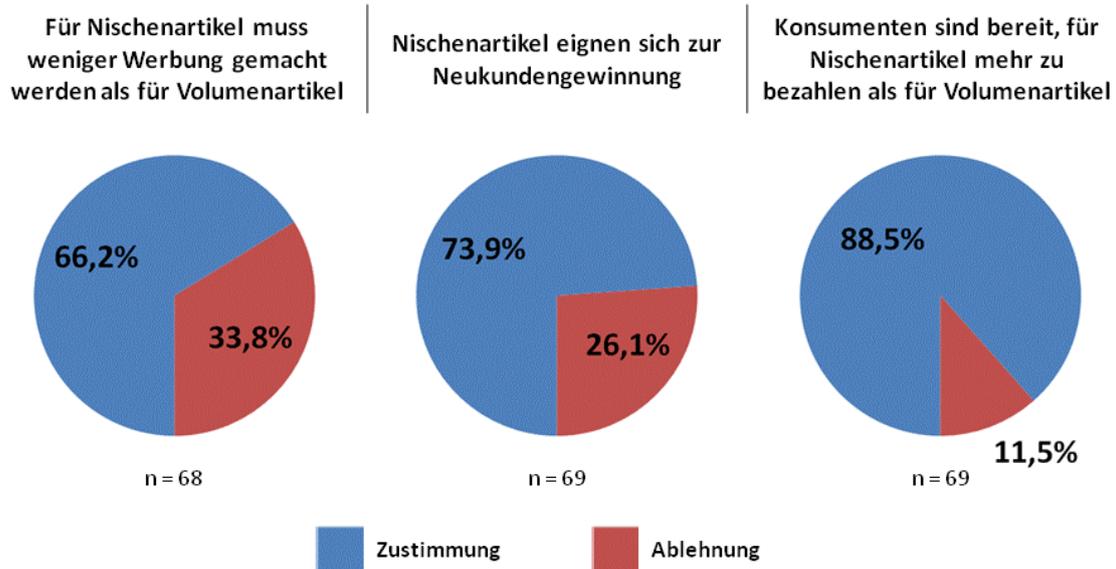
Ein von anderen Autoren oftmals angeführtes Argument gegen die Sortimentserweiterung mit Nischenartikeln ist die damit verbundene Komplexitätssteigerung. Mit dieser Komplexitätssteigerung sollen nicht nur Kostensteigerungen verbunden sein, sondern auch eine zu große Streuung der Kräfte, was wiederum Effektivitäts- und Effizienzverluste zur Folge habe. Dieses Szenario wird auch als „Komplexitätsfalle“ bezeichnet.<sup>19</sup> Für Versandhändler würde diese Komplexitätsfalle insbesondere Auswirkungen auf die Werbeaufwendungen haben. Zusätzlich in das Sortiment aufgenommene Nischenartikel müssten, nach dieser Sichtweise, ähnlich beworben werden wie auch die bereits vorhandenen Volumenartikel. Diese zusätzlichen Aufwendungen würden dazu führen, dass Werbebudgets für die im Massenmarkt notwendigerweise zu bewerbenden Volumenartikel fehlen.

---

<sup>18</sup> Vgl. ANDERSON, 2006, S. 129 ff.

<sup>19</sup> Vgl. SCHUH, 2005, S. 156.

Von den befragten Unternehmen gaben jedoch über die Hälfte (66,2%) an, dass Nischenartikel geringere Werbeaufwendungen erfordern als Volumenartikel. Der Hauptanteil des Werbebudgets steht hier demnach auch weiterhin zum Bewerben von Volumenartikeln zur Verfügung. Lediglich ein Drittel (33,8%) der befragten Unternehmen lehnen diese Aussage ab. Hier entfallen demnach auf die Nischenartikel des Sortiments ähnlich hohe Werbeaufwendungen wie auf die Volumenartikel. In Zusammenhang mit einer vergleichsweise geringeren Absatzmenge kann dieser Faktor als ein weiterer wichtiger Grund angesehen werden, der deutsche Versandhändler von einer stärkeren Orientierung am Long Tail abhält.



Quelle: PRIVATE FACHHOCHSCHULE GÖTTINGEN

**Abb. 6: Aussagen der Unternehmen zu Nischenartikeln**

In Zusammenhang mit dem Aspekt der Werbung konnte eine weitere wichtige Erkenntnis gewonnen werden. So gaben nahezu drei Viertel der befragten Unternehmen (73,9%) an, dass Nischenartikel zur Gewinnung von Neukunden geeignet seien. Wenngleich also – wie oben aufgezeigt – dieser Aspekt für Versandhändler nicht das wichtigste Argument für die Aufnahme von Nischenartikeln in das Sortiment darstellt, scheint die Akquisitionswirkung bei einem überwiegenden Teil der Unternehmen unbestritten zu sein. Dabei ist auch ein Zusammenhang zu der bereits aufgezeigten Differenzierungsfunktion von Nischenartikeln denkbar. Durch Nischenartikel heben sich Anbieter von der Konkurrenz ab, und Konsumenten werden auf diese Anbieter aufmerksam. Ist diese Aufmerksamkeit für die Leistung des Anbieters erst einmal hergestellt, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die neu gewonnenen Kunden auch weitere Produkte kaufen. Damit dienen Nischenartikel zumindest indirekt auch der Werbung für einen Anbieter.

Wie bereits im Rahmen der Argumente für Nischenartikel aufgezeigt, ist der deutlich überwiegende Teil (88,5%) der befragten Versandhandelsunternehmen der Ansicht, dass Konsumenten bereit seien, für Nischenartikel höhere Preise zu bezahlen als für Volumenartikel. Es ist jedoch erneut darauf hinzuweisen, dass dieses Potenzial zwar erkannt, nach eigenem Bekunden jedoch von den meisten Unternehmen nicht realisiert wird.

#### 4. Fazit und Ausblick

Die mit der Idee des Long Tail verbundene Fokussierung auf Nischenartikel wird vielfach als zukunftsweisendes Konzept angesehen, dem sich Anbieter nicht entziehen könnten. Allerdings basieren nahezu alle Untersuchungen zu diesem Thema auf Daten aus dem US-amerikanischen Markt. Ziel der durchgeführten Befragung von Versandhandelsunternehmen war es daher, die aktuelle und zukünftige Bedeutung von Nischenartikeln aus Sicht deutscher Unternehmen zu untersuchen.

Zwar zeigt die Untersuchung, dass ein Großteil der befragten Unternehmen von einer in Zukunft steigenden Umsatzbedeutung der Nischenartikel ausgeht. Dieses stimmt mit der vorhergesagten Umsatzverschiebung von Volumenartikeln hin zu den Nischenartikeln des Long-Tail-Konzeptes überein. Aktuell zeigt sich jedoch noch deutlicher Nachholbedarf hinsichtlich der tatsächlichen Ausnutzung der erkannten Potenziale.

So erfolgt bei den befragten Versandhandelsunternehmen kaum eine notwendige Differenzierung zwischen Online- und Offline-Sortiment. Nischenartikel insbesondere online verfügbar zu machen und damit dort deutlich umfangreichere Sortimente anzubieten, ist jedoch ein wesentlicher Bestandteil des Long-Tail-Konzepts. Und auch das vielfach angeführte höhere Preispotenzial von Nischenartikeln wird zwar vom überwiegenden Teil der Unternehmen erkannt – ausgenutzt wird es jedoch nicht ausreichend.

Die zunehmende Berücksichtigung von Nischenartikeln in der Sortimentsplanung ist bei vielen Unternehmen zunächst auf das klassische Motiv der Differenzierung vom Wettbewerb zurückzuführen. Vordergründig scheint es demnach, dass der im Long-Tail-Konzept angeführte Wandel der Nachfrage – die Verschiebung von einer Massensorientierung hin zu vielen einzelnen Nischen – von den meisten Unternehmen nicht geteilt wird. Allerdings gilt es hier ebenso, hinter die Motive der Unternehmen zu schauen. Denn insbesondere die mit Nischenartikeln zunehmend verbundene Differenzierungsfunktion macht deutlich, dass eine steigende Nachfrage nach diesen Angeboten existiert. Nur wenn Konsumenten auf Nischenartikel achten und diese letztlich auch kaufen, ist es Anbietern möglich, sich in der Wahrnehmung der Konsumenten vom Wettbewerb zu differenzieren. Dass die Nachfrage nach Nischenartikeln auch in Zukunft weiter steigen wird, kann allein schon mit Blick auf die Entwicklung der Internetnutzung vorausgesagt werden. Die heutigen jungen Generationen sind bereits mit den Möglichkeiten des Internets aufgewachsen und werden dieses Medium als spätere Konsumenten selbstverständlich nutzen. Zugleich ermöglicht das Internet Unternehmen ein vereinfachtes Anbieten von Nischenartikeln. Im zukünftigen Konsum könnte sich demnach verstärkt eine Nachfrage nach Nischenangeboten widerspiegeln.

Neben dem Nachweis einer steigenden Bedeutung von Nischenartikeln wurde im Rahmen der Untersuchung ein weiterer Aspekt deutlich. Ein erfolgreiches Sortiment im Versandhandel setzt sich aus einer Mischung von Nischen- und Volumenartikeln zusammen. Denn Nischenartikel sind aus Unternehmenssicht nicht, wie etwa von ELBERSE behauptet<sup>20</sup>, reine Mitnahmeartikel für bestehende Kunden. Vielmehr eignen sie sich aufgrund der Differenzierungsfunktion dazu, neue Kunden zu gewinnen.

Gleichermaßen gilt es für Unternehmen, auch die Ergebniswirkungen von Nischenartikeln in die Betrachtung mit einzubeziehen. Nischenartikel tragen nicht nur zur Differenzierung bei, sondern weisen zugleich auch noch ein höheres Preispotenzial auf als Volumenartikel. Letztere wiederum werden noch heute häufig zur gezielten Kundengewinnung eingesetzt, jedoch bei deutlich geringeren Deckungsbeiträgen. Denn die Differenzierung vom Wettbewerb erfolgt bei Volumenartikeln in der Regel durch den Preis.

Inwieweit ist also das Long-Tail-Konzept auch im deutschen Markt anwendbar? Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass ein Großteil der befragten Unternehmen grundsätzlich mit den Annahmen und Vorhersagen des Konzeptes übereinstimmen. Dennoch muss festgestellt werden, dass sich deutsche Versandhandelsunternehmen noch stärker auf die – von ihnen ja bereits erkannten – Veränderungen der Nachfrage einstellen müssen. Allerdings nimmt der Versandhandel in dieser Entwicklung eine vorteilhafte Position ein. Ein Großteil der Entwicklungen wird, wie bereits eingangs aufgezeigt, eng mit dem Internet zusammenhängen. Aufgrund der Erfahrungen, welche die Versandhandelsbranche im Internet sammeln konnte, sind diese Unternehmen grundsätzlich gut aufgestellt. Dieses Potenzial gilt es zu nutzen, denn das Wachstum der Nischenartikel wird sich zu einem wesentlichen Teil im E-Commerce abspielen. Die befragten Unternehmen vermuten heute allerdings höhere Logistik- und Lagerkosten bei Nischenartikeln. Hier könnte es sinnvoll sein, von den führenden Long-Tail-Anbietern zu lernen. Schaffen es deutsche Versandhandelsunternehmen, sich auf die Anforderungen einzustellen und ihre Vorteile insbesondere hinsichtlich des E-Commerce zu nutzen, können Nischenartikel letztlich zu einem Wachstums- und Ergebnistreiber für den Versandhandel werden.

---

<sup>20</sup> Vgl. ELBERSE, 2008a.

## Literaturverzeichnis

- ANDERSON, C. (2004): The Long Tail, in: Wired, 12. Jg., Nr. 10, S. 170-177.
- ANDERSON, C. (2006): The Long Tail. Why the Future of Business Is Selling Less of More, New York.
- AXEL SPRINGER AG (Hrsg.) (2006): Trends im Einzelhandel, Hamburg.
- BRONIARCZYK, S. M. / HOYER, W. D. (2005): Retail Assortment: More ≠ Better, in: KRAFFT M., MANTRALA, M.K., (Hrsg.): Retailing in the 21<sup>st</sup> Century, Heidelberg, S. 224-238.
- BRNJOLFSSON, E. / HU, Y.J. / SMITH, M.D. (2006): From Niches to Riches: Anatomy of the Long Tail, in: MIT Sloan Management Review, 47. Jg., Nr. 4, S. 67-71.
- BVH – BUNDESVERBAND DES DEUTSCHEN VERSANDHANDELS E.V. (Hrsg.) (2002): Versandhandel in Deutschland – eine Informationsschrift, 5. Aufl., Frankfurt/Main.
- DIE WELT (Hrsg.) (2006): Die 500 größten Unternehmen in Deutschland, URL: <http://top500.welt.de>, Zugriff im März 2008.
- EHI RETAIL INSTITUTE (Hrsg.) 2008: Handel aktuell – Struktur, Kennzahlen und Profile des internationalen Handels. Schwerpunkt Deutschland, Österreich, Schweiz, Köln.
- ELBERSE, A. (2008a): Should you invest in the Long Tail?, in: Harvard Business Review, 86. Jg., Nr. 7/8, S. 88-96.
- ELBERSE, A. (2008b): Das Märchen vom Long Tail, in: Harvard Business Manager, August, S. 32-44.
- ELBERSE, A. / OBERHOLZER-GEE, F. (2007): Superstars and Underdogs: An Examination of the Long-Tail Phenomenon in Video Sales, in: MSI Reports, 45 Jg., Nr. 4, S. 49-72.
- GOLDSTEIN, D.G. / GOLDSTEIN, D.C. (2006): Profiting from the Long Tail, in: Harvard Business Review, 84. Jg., Nr. 6, S. 24-28.
- HDE – HAUPTVERBAND DES DEUTSCHEN EINZELHANDELS E. V. (Hrsg.) (2007): HDE Zahlen-  
spiegel, Berlin.
- HUFFMANN, C. / KAHN, B.E. (1998): Variety for Sale: Mass Customization or Mass Confusion?, in: Journal of Retailing, 74. Jg., Nr. 4, S. 491-513.
- KOTOUC, A. J. (2006): Konsumentenreaktion auf eine Sortimentsreduktion, Dissertation Universität St. Gallen, Schesslitz.
- KRISCH, J. (2006): Long Tail Strategien: Selling in a Long Tail World, URL: [http://ecommerce.typepad.com/exciting\\_ecommerce/2006/07/selling\\_in\\_a\\_lo.html](http://ecommerce.typepad.com/exciting_ecommerce/2006/07/selling_in_a_lo.html), Zugriff am 14.11.2008.
- RIEMENSCHNEIDER, M. (2006): Der Wert von Produktvielfalt: Wirkung großer Sortimente auf das Verhalten von Konsumenten, Wiesbaden.

- RUDOLPH, T. / MEISE, N. (2007): Die Sortimentsreduktion im Rahmen der strategischen Sortimentsgestaltung – Mehrwert für Händler und Nachfrager durch optimierte Sortimente, in: HOFFMANN, E. / MATTMÜLLER R. (Hrsg.): Wertorientiertes Marketing – Unternehmensressourcen richtig nutzen, Frankfurt am Main, S. 173-188.
- SCHUH, K. (2005): Produktkomplexität managen: Strategien, Methoden, Tools, 2., überarb. und erw. Auflage, München.
- SEIFERT, D. (2001): Efficient Consumer Response: Supply Chain Management (SCM), Category Management (CM), und Collaborative Planning, Forecasting und Replenishment (CPFR) als neue Strategieansätze, 2., erw. Aufl., München
- THIEME, J. (2006): Versandhandelsmanagement – Grundlagen, Prozesse und Erfolgsstrategien für die Praxis, 2., akt. und erg. Aufl., Wiesbaden.

## **PFH Forschungspapiere**

### **PFH Research Papers**

2008/01 **Ahrens, Joachim**

Transition towards a Social Market Economy:  
Limits and Opportunities.

2008/02 **Schlosser, Martin**

Standarddeckende Patente als strategisches  
Instrument.

2008/03 **Pomfret, Richard**

Turkmenistan after Turkmenbashi.

2009/01 **Spechler, Martin and Spechler, Dina**

Is Russia Winning in Central Asia?

2009/02 **Melnykovska, Inna and Schweickert, Rainer**

Analyzing Bottlenecks for Institutional Development  
in Central Asia – Is it Oil, Aid, or Geography?

2009/03 **Ahrens, Joachim and Jünemann, Patrick**

Adaptive efficiency and pragmatic flexibility:  
characteristics of institutional change in capitalism,  
Chinese-style

2009/04 **Schlossstein, Dominik F.**

Adaptive Efficiency: Can it Explain Institutional  
Change in Korea's Upstream Innovation Govern-  
ance?

2009/05 **Riekhof, Hans-Christian, Schäfers, Tobias und Teuber, Sebastian**

Nischenartikel – Wachstumstreiber für den Versandhandel?

2009/06 **Riekhof, Hans-Christian, Schäfers, Tobias und Eiben, Immo**

Behavioral Targeting – ein effizienter Einsatz des Online-Werbebudgets?

2009/07 **Ahrens, Joachim**

The politico-institutional foundation of economic transition in Central Asia: Lessons from China