

HORN & COMPANY

---

## Adaptive Sortimentsgestaltung – Wie Kundenwünsche am Point-of-Sale das Sortiment transformieren


---

Mit angepassten Sortimenten auf Rezession  
und neue Konsumbedingungen reagieren



IT'S NOT A  
RECESSION  
IT'S A  
REGRESSION

MONSTER  
PLAYING



# RESPEKT VOR DER REZESSION – NEUES KONSUMVERHALTEN ERFORDERT ANGEPASSTE SORTIMENTE

Für das Gesamtjahr 2023 rechnen die Experten vom Forschungsinstitut ZEW mit einem Anstieg der Verbraucherpreise von sechs Prozent und einem Rückgang des Bruttoinlandsprodukts in Deutschland. **Trotz abschwächender Inflation in 2024 sind Experten für die Konjunktur und das Wirtschaftswachstum im deutschsprachigen Raum wenig zuversichtlich.** Angesichts der angespannten wirtschaftlichen Lage und den Sorgen der Verbraucher vor einer Rezession blicken Konsumgüterunternehmen mit Pessimismus auf 2024.

Die kurzfristigen Auswirkungen des nachlassenden Konsumklimas sind mittlerweile schon in den meisten Branchen angekommen. Jedoch ergeben sich durch die vielfältigen Belastungen der Verbraucher auch langfristige Implikationen auf das Verhalten der potenziellen Käufer und Kunden. **Auf diesen Wandel müssen sowohl Händler als auch Hersteller reagieren, in dem sie das Produktsortiment und den Marktauftritt an die neuen Gegebenheiten und Kundenwünsche anpassen. Unternehmen kämpfen vor allem darum, trotz Preiserhöhungen keine Kunden zu verlieren.** Da sich die Faktoren der Kaufentscheidungen aktuell verändern, ist es für viele Unternehmen an der Zeit das Sortiment und den Marktauftritt zu hinterfragen.

Der erste Impuls der Kunden in einer Rezession ist weniger Geld auszugeben – jedoch ist Sparen nicht gleich Sparen. Einsparungen können entweder durch Verzicht oder durch Umsteigen auf günstigere Optionen und das Nutzen von Aktionen und Vergünstigungen erzielt werden. Kunden verhalten sich nicht an jedem Verkaufspunkt gleich, sondern haben unterschiedliche Präferenzen, je nachdem wo und wie sie shoppen. Daher müssen Hersteller wie Händler versuchen, ihre Sortimente und Go-to-Market Strategie so anzupassen, dass sie den gleichen Kunden an den verschiedenen Touchpoints erreichen und dabei die jeweiligen, unterschiedlichen Kundenwünsche differenziert ansprechen.

Nachfolgend beschäftigen wir uns mit Ideen, wie Konsumgüterunternehmen **mehr Kundennähe am Point-of-Sale erreichen** können und **welche kurz- und langfristigen Hebel betätigt werden müssen, um die Sortimente auf die neuen Kundenwünsche anzupassen.** Diese Hebel und Ansatzpunkte sollen dabei helfen, die Rezession der Wirtschaft und Regression der Kundenwünsche bestmöglich zu bewältigen.

---

„Rezession und Inflation führen zu langfristigen Änderungen der Kundenwünsche“

---

---

„Wichtig ist, nicht nur Kunden zu betrachten, sondern ihr Verhalten am jeweiligen Kontaktpunkt“

---

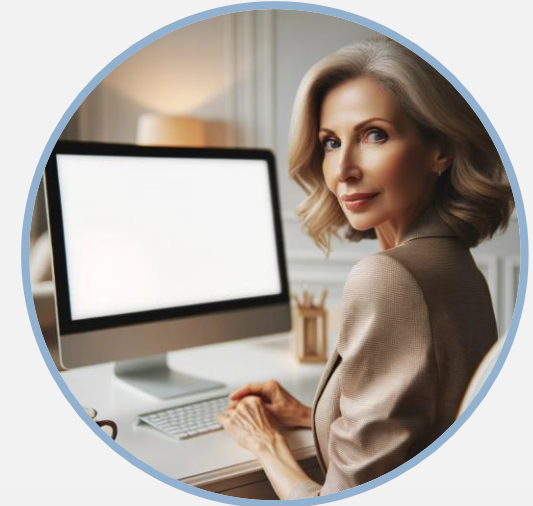
# DER GLEICHE KUNDE HAT UNTERSCHIEDLICHE WÜNSCHE – JE NACH POINT-OF-SALE



Nach der Arbeit kauft Maria bei einem Outlet Store ein. Im Fokus stehen günstige Preise und weniger die Auswahl



Am Wochenende besucht Maria ein Premiumgeschäft ein. Hier wünscht sie sich Innovation und Exklusivität

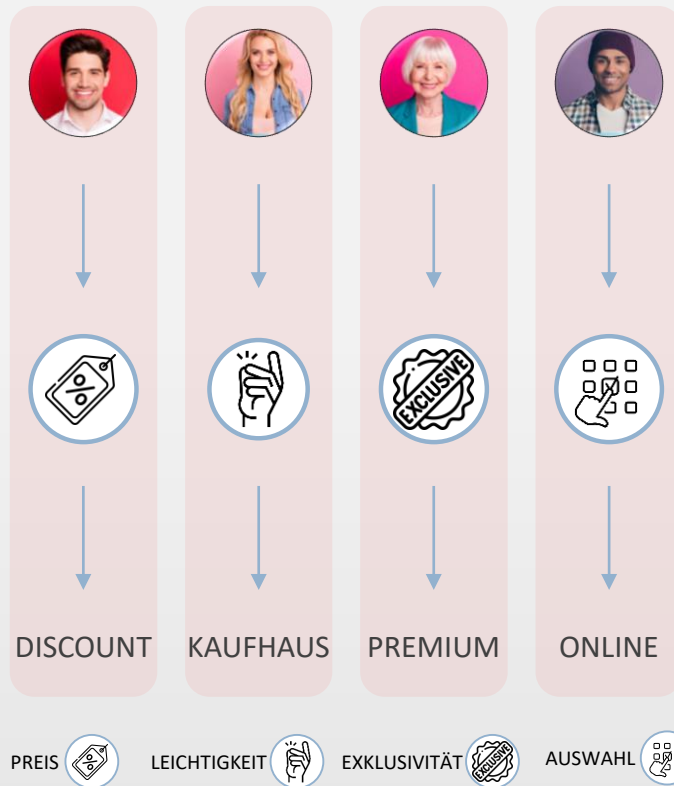


Am Abend shoppt Maria online. Hier ist für sie die Auswahl und der Rabatt auf Produkte ausschlaggebend

**Maria ist eine einzige Kundenpersona, hat aber je nach Vertriebskanal unterschiedliche Erwartungen an das Sortiment einer Marke oder eines Händlers. Es ist somit elementar, sich schon in der Produkt- und Sortimentsentwicklung mit den verschiedenen Kundenbedürfnissen je Touchpoint auseinanderzusetzen.**

# PRODUKTENTWICKLUNG UND „GO-TO-MARKET“ STRATEGIE MUSS ZU KUNDEN UND TOUCHPOINTS PASSEN

## KUNDENFOKUS HEUTE

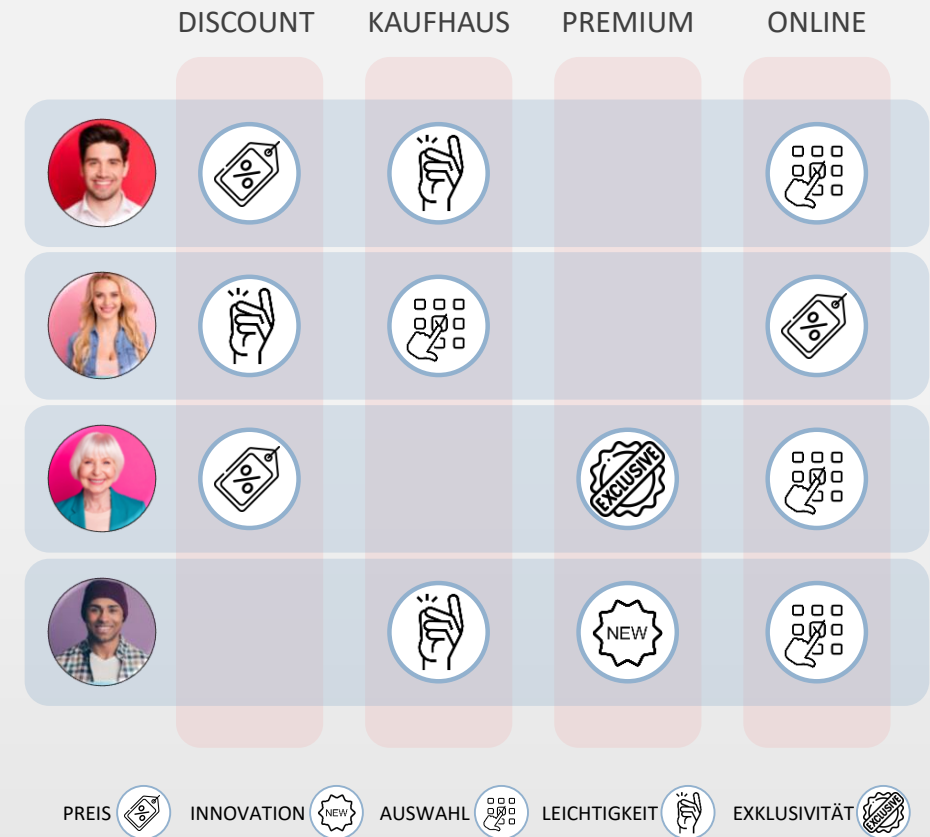


Ein holistischer GTM Prozess beginnt schon bei der Produktentwicklung, jedoch ist die Aussteuerung im Vertrieb entscheidend, weil hier das Produkt direkt mit den Kunden in Kontakt kommt.

In den meisten Unternehmen stehen heutzutage vorwiegend festgelegte Kundenpersonas mit bestimmten Kundenwünschen im Vordergrund (Kundenfokus Heute, Abb. links). Bei einer feineren Aussteuerung nach Vertriebskanälen werden hingegen die unterschiedlichen Kaufabsichten und Bedürfnisse stärker berücksichtigt, welche die selbe Kundenpersona bei unterschiedlichen Touchpoints hat (Kunden- und Kanalfokus Morgen, Abb. rechts)

Kunden sind meist nie eindimensional in ihren Bedürfnissen, sondern haben je nach Touchpoint stark variierende Kaufabsichten. Somit muss das Produktportfolio nicht nur an den Kunden, sondern auch an den Vertriebskanal und die jeweilige Verkaufsabsicht abgestimmt sein. **Nur die Produkte und Erlebnisse, die die Wünsche des Kunden am jeweiligen Verkaufspunkt befriedigen, heben sich hervor und maximieren den Verkaufserfolg.**

## KUNDEN- UND KANALFOKUS MORGEN



# DIE KAUFABSICHTEN DER KONSUMENTEN UND DEREN VERÄNDERUNG IN DEN MITTELPUNKT RÜCKEN

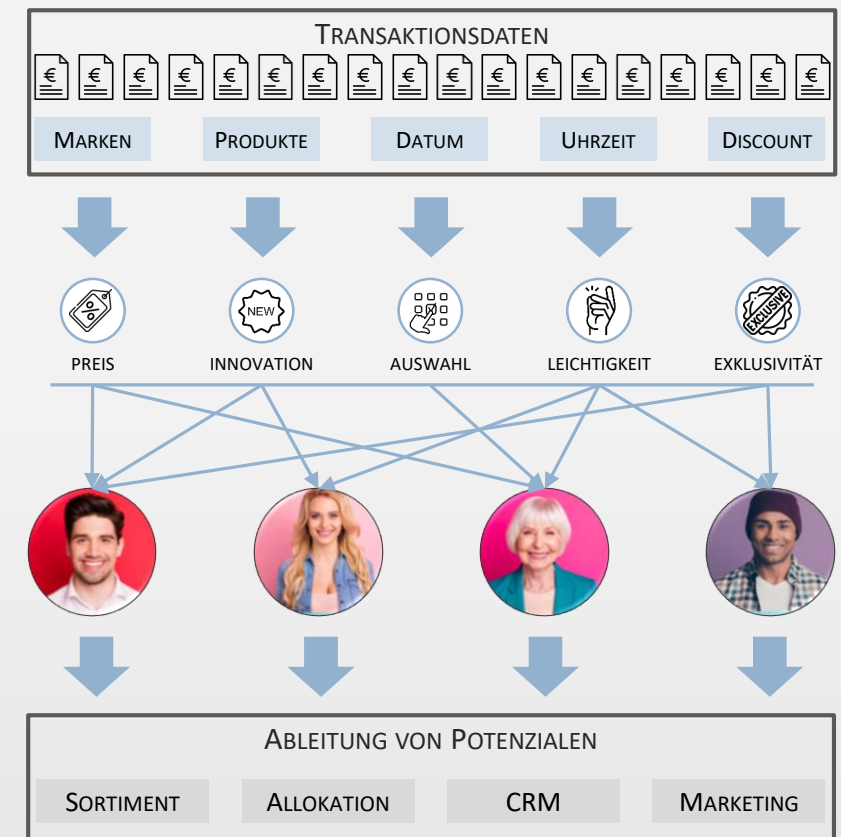
Es gilt für Unternehmen, neben den Kundenpersonas auch die jeweiligen Kaufabsichten an den einzelnen Vertriebspunkten zu erfassen. Da sich aber aufgrund der aktuellen Wirtschafts- und Konsumlage diese Kaufabsichten dynamisch ändern, ist eine einmalige Festlegung nicht ausreichend.

Um sich ändernde Kaufabsichten frühzeitig zu erkennen und somit schnell die nötigen Schritte einzuleiten, empfehlen sich Datenanalyse- und Prognose-Tools zur Vorhersage von Markttrends und Marktentwicklungen. **Hierbei können aus den eigenen Vertriebsdaten und externen Marktdaten Muster abgeleitet werden, die künftige Entwicklungen einordnen und somit ein „Frühwarnsystem“ für Änderungen des Kundenverhaltens darstellen.** (z.B. Shopper Mission Analysis – siehe Grafik)

Neben datengestützten Systemen ist die gezielte Verwertung von Kundenfeedback ebenso ein geeignetes Mittel, um Änderungen in der Konsumlandschaft frühzeitig abzuleiten und in die Sortimentsgestaltung einfließen zu lassen.

Die richtige Verknüpfung dieser Analysen und Insights mit makroökonomischen Trends bilden ein „Frühwarnsystem“ für einen Wandel der Kundenansprüche und bilden die Basis, um Sortimente und Marktpenetration rechtzeitig anzupassen.

## BEISPIEL „SHOPPER MISSION ANALYSE“



# ERKENNTNISSE ÜBER DAS KUNDENVERHALTEN IN DIE SORTIMENTE EINFLIEßEN LASSEN – KURZFRISTIG

## PREISSTRUKTUR ANPASSEN



Ein logischer Schritt zur Reaktion auf Veränderungen am Markt ist die Bewertung und Anpassung der Preisstruktur. Wo haben sich Preisgrenzen für den Kunden verschoben? Wo kann zusätzliche Marge durch das Ausschöpfen der Preise generiert werden? Welche Produkte werden durch eine gezielte Anpassung der Preise ein weiterer Umsatz- und Absatztreiber? **Eine umfassende, datengestützte Anpassung der Preise ist der schnellste direkte Hebel mit Einfluss auf Umsatz- und Margenentwicklung.** Mit individuell gestalteten Data Analytics Tools und dem dazugehörigen Branchenwissen in Konsumgütern und Handel bietet Horn & Company maßgeschneiderte Unterstützung bei der Optimierung ihrer Preisstruktur.

## KOMPLEXITÄT DES SORTIMENTS VERRINGERN



Die Verringerung der Sortimentskomplexität ist für viele Unternehmen eine entscheidende Strategie, um Kosten zu senken, Effizienz zu erhöhen und die Marktpräsenz zu optimieren. **Zu viele Artikel in einem Sortiment können die Lieferkette belasten, zu Überschuss oder Fehlmengen führen und die Kundenzufriedenheit beeinträchtigen (Paradox of Choice).** Ein klar strukturiertes, übersichtliches Sortiment dagegen erhöht die Fokussierung auf Top-Produkte und ermöglicht, diese besser auf die Zielkundschaft zuzuschneiden. Ebenso erhöht ein schlankes Sortiment die Reaktionsfähigkeit am Markt. Mit einer ganzheitlichen Sortimentsanalyse unserer Experten lassen sich schnell Handlungsempfehlungen zu Kosteneinsparungen und Effizienzerhöhung für alle E2E-Prozesse in der Sortimentsgestaltung identifizieren.

# • ERKENNTNISSE ÜBER DAS KUNDENVERHALTEN IN DIE • SORTIMENTE EINFLIEßEN LASSEN – LANGFRISTIG

## MODULARE SORTIMENTSGESTALTUNG



Die modulare Sortimentsgestaltung zielt darauf ab, das Produktangebot in klar definierte Module oder Einheiten zu gliedern. Dies ermöglicht nicht nur eine effiziente Produktions- und Vertriebssteuerung, sondern auch eine flexible Anpassung an Marktbedürfnisse und Verbraucherpräferenzen. Hierbei profitieren Unternehmen hauptsächlich von Standardisierung der Grundkomponenten und „Basics“. **Die modulare Struktur ermöglicht einfachere Veränderungen bei den Produkten selbst und in der gesamten Sortimentsstruktur, wodurch sich die Flexibilität am Markt erhöht.** Unser erprobtes modulares Sortimentskonzept eignet sich hervorragend zur Vereinfachung des Sortiments und bietet zusätzlich langfristige Flexibilität und Orientierung an variablen Kundenwünschen.

## FLEXIBLE LIEFERKETTEN



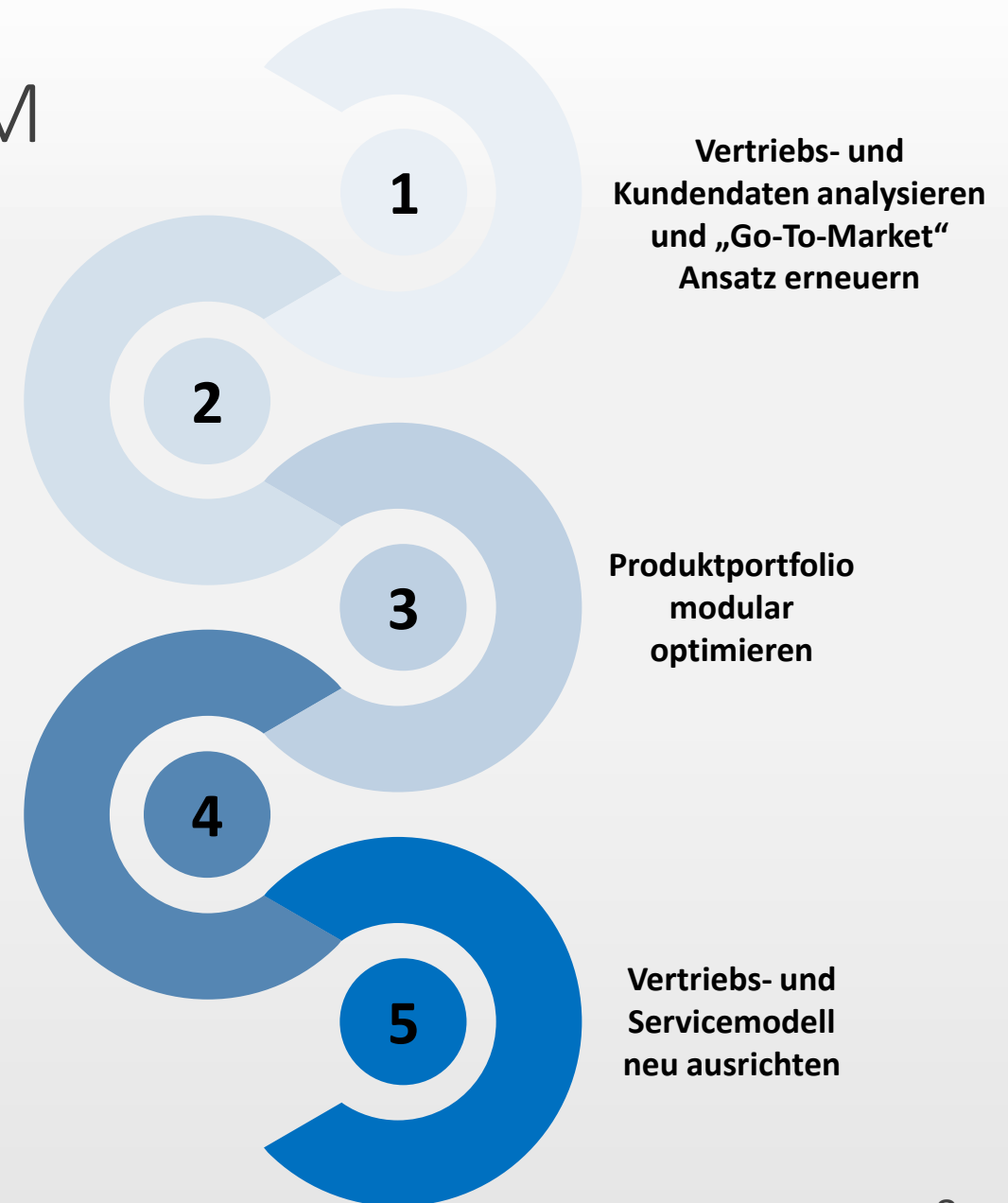
Flexible Lieferketten können einen signifikanten Einfluss auf das Produktsortiment haben, da sie direkt auf die Anpassungsfähigkeit der Sortimente an Marktgegebenheiten einzahlen. Neben reduzierter Lagerhaltung und günstigeren Kostenstrukturen bieten variabelere Lieferketten auch umsatzseitig Vorteile. Es werden saisonale Variationen und das Testen von neuen Produkten und Sortimentsmodulen vereinfacht, ebenso wie das Erstellen von maßgeschneiderten Angeboten für Vertriebskanäle und Kundengruppen. **Eine flexible Lieferkette bietet somit eine perfekte Grundlage für eine modulare und effiziente Sortimentsgestaltung.** Die H&C Process Mining Tools helfen nachweislich dabei, eine Verkürzung von Time-To-Market und eine Optimierung des Supply-Chain-Netzwerks zu erreichen.

# 5 SCHRITTE ZUR HOLISTISCHEN SORTIMENTSOPTIMIERUNG VOM KUNDENWUNSCH BIS ZUM POS

- 1** Mehr Transparenz und Entscheidungssicherheit durch „Shopper Mission Analyse“ ermöglicht neuen „Go-To-Market“ Ansatz und neuen Kundenfokus.
- 2** Anpassung der Preisstruktur durch maßgeschneiderte Data Analytics Tools.
- 3** Optimierung des Produktportfolios basierend auf Sortimentsanalyse und modularem Sortimentskonzept.
- 4** Operative Ausgestaltung der Kundennähe durch verbessertes Time-To-Market und Supply-Chain-Netzwerks mithilfe von Process Mining.
- 5** Neuausrichtung des Consumer Journey und Vertriebsmodells anhand des neuen Kundenfokus und Definition der Shopper Missions.

Preise  
intelligent  
anpassen

Kundennähe  
operativ durch  
Process Mining  
verbessern







HORN & COMPANY ist eine stetig wachsende Top-Management-Beratungsgruppe, geführt von Partnern mit langjährigen Erfahrungen aus verschiedenen großen Beratungshäusern. Mit über 120 Beraterinnen und Beratern liegt der Fokus auf Corporate Restructuring, Performance-Verbesserung und digitaler Transformation. HORN & COMPANY arbeitet für Industrie- und Handelsunternehmen – im Schwerpunkt aus dem großen Mittelstand – sowie für Banken und Versicherungen. HORN & COMPANY ist Mitglied im exklusiven Beraterpool für Stabilisierungsmaßnahmen des Wirtschaftsstabilisierungsfonds (WSF). Für unsere Auswahl waren insbesondere die großen Erfahrungen in Sanierung und Turnaround sowie die Kenntnisse von Schlüsselbranchen und mittelständischen Unternehmen ausschlaggebend. HORN & COMPANY wird zudem in unabhängigen Beratervergleichen regelmäßig ausgezeichnet, u.a. als „HIDDEN CHAMPION“, als „TOP CONSULTANT/BERATER DES JAHRES“ und „BESTE BERATER“.

---



**Dr. Kai-Michael Schaper**  
Geschäftsführender Partner  
kai-michael.schaper@horn-company.de



**Florian Fiedler**  
Manager  
florian.fiedler@horn-company.de

---

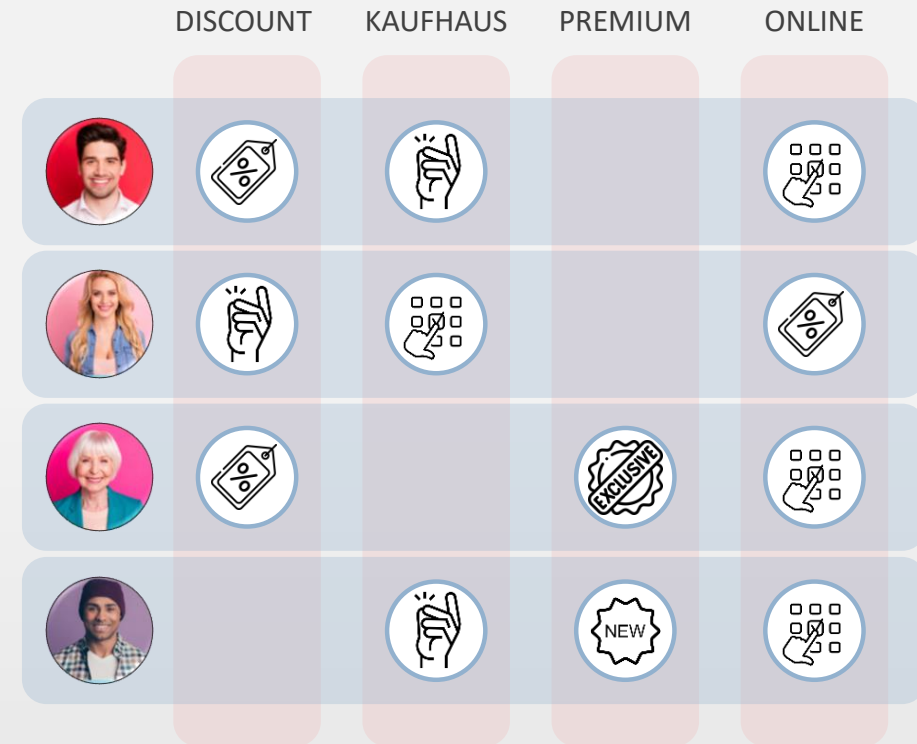
# PRODUKTENTWICKLUNG UND „GO-TO-MARKET“ STRATEGIE MUSS ZU KUNDEN UND TOUCHPOINTS PASSEN

KUNDENFOKUS HEUTE



PREIS LEICHTIGKEIT EXKLUSIVITÄT AUSWAHL

KUNDEN- UND KANALFOKUS MORGEN



PREIS INNOVATION AUSWAHL LEICHTIGKEIT EXKLUSIVITÄT