



HORN & COMPANY



Optimierung Strukturkosten im Retail

Publikationsreihe

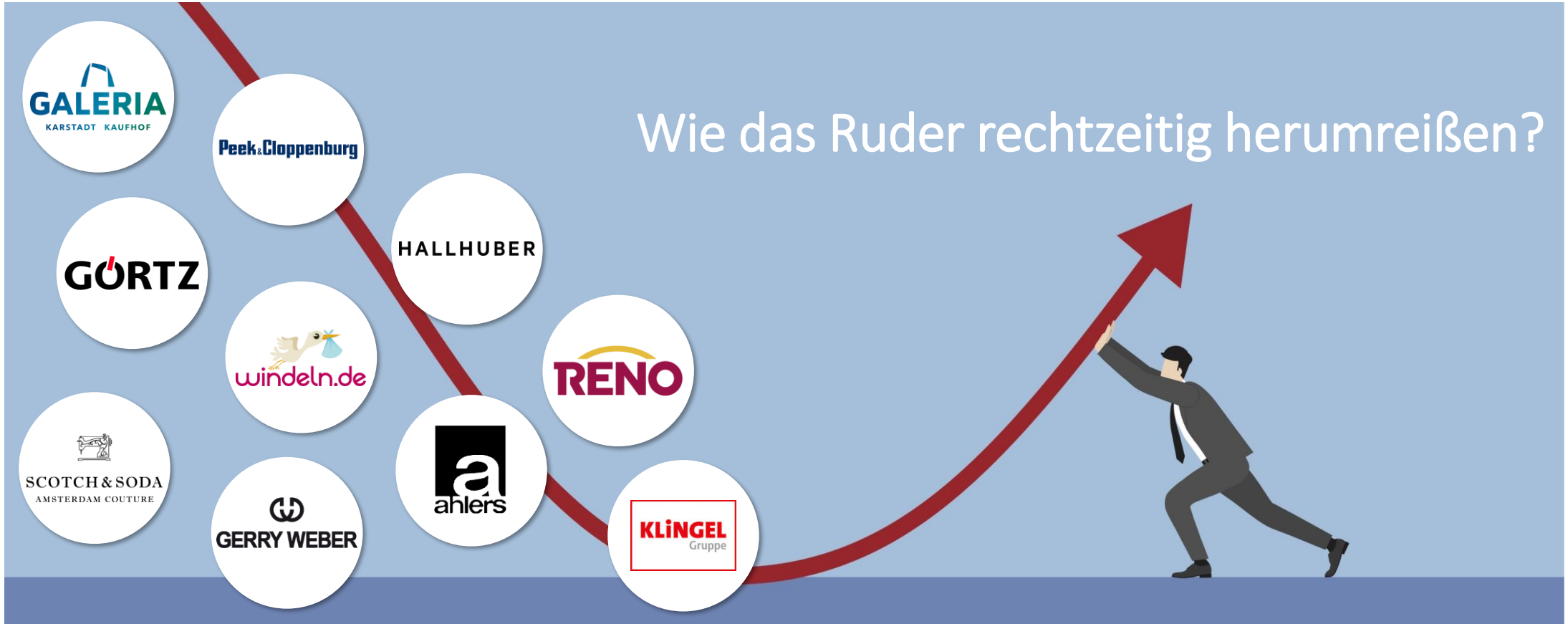
Düsseldorf, Juli 2023

# Agenda

- 1 Aktuelle Herausforderungen im Retail
  - 2 Stellhebel zur Kosten-Optimierung
  - 3 Referenzen und Ansprechpartner
-

# Zahlreiche Retailer sind bereits Opfer von Kostensteigerungen – Handeln Sie jetzt!

*Exemplarische Insolvenzen im Retail*



Klassische Retailer, Onlinehändler und ganze Handelsgruppen gleichermaßen betroffen

# Handelsunternehmen benötigen effektive Lösungen

## Herausforderungen & Hebel (Auswahl)

Herausforderungen  
& Gefahren für  
(klassische) Retailer



Verändertes  
Konsumverhalten

Starke neue Online-  
Wettbewerber

Frequenzrückgang  
Innenstädte

Überproportionale  
Kostensteigerungen

Direct-to-Consumer  
der Hersteller

Gestörte  
Lieferketten

Finanzierung der  
Investitionen

Spätfolgen  
COVID-19

Stellhebel zur  
systematischen  
Verbesserung



Filialsortimente  
optimieren

**Kostenstruktur  
verschlanken**

**Filialportfolio &  
-formate optimieren**

Kernprozesse  
automatisieren

Lieferketten flexibel  
& robust gestalten

Innovationen &  
Eigenmarke forcieren

Omni-Channel &  
E-Commerce stärken

Social Marketing &  
CRM fördern

Schwerpunkt in diesem Teil der Publikationsreihe: „Kostenstruktur & Filialen“

# Kosten & Effizienz: Wo stehen Sie jetzt, wo müssen Sie hin?

*Benchmarking als Standortbestimmung*

Unser kostenloses Angebot!



## Bereitstellung durch Sie

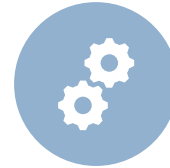
Aggregierte GuV

FTE-Kapazitäten je Funktion



Direkt per Mail an:

[bastian.imhof@horn-company.de](mailto:bastian.imhof@horn-company.de)



## Analyse durch H&C

Abgleich mit Benchmarks  
aus vielen H&C-Optimierungs-  
projekten und Datenbanken



Abgleich u.a. mit globaler

Datenbank 



## Kostenlos für Sie

Kosten-Benchmarking

Effizienz-Benchmarking



Ergebnisbericht oder  
gemeinsamer Workshop

Nutzen Sie auch unser Benchmarking-Panel: <https://benchmark.horn-company.de/>

# Agenda

- 1 Aktuelle Herausforderungen im Retail
  - 2 Stellhebel zur Kosten-Optimierung
  - 3 Referenzen und Ansprechpartner
-

# Der H&C-Ansatz zur Kostensenkung: Fokussiert, systematisch und wirkungsvoll

Überblick, Detaillierung auf Folgeseiten



# (1) Overheads: An welchen Stellen wie Personalkosten senken?

## Steckbrief Stellhebel



VORGEHEN (EXEMPLARISCH)



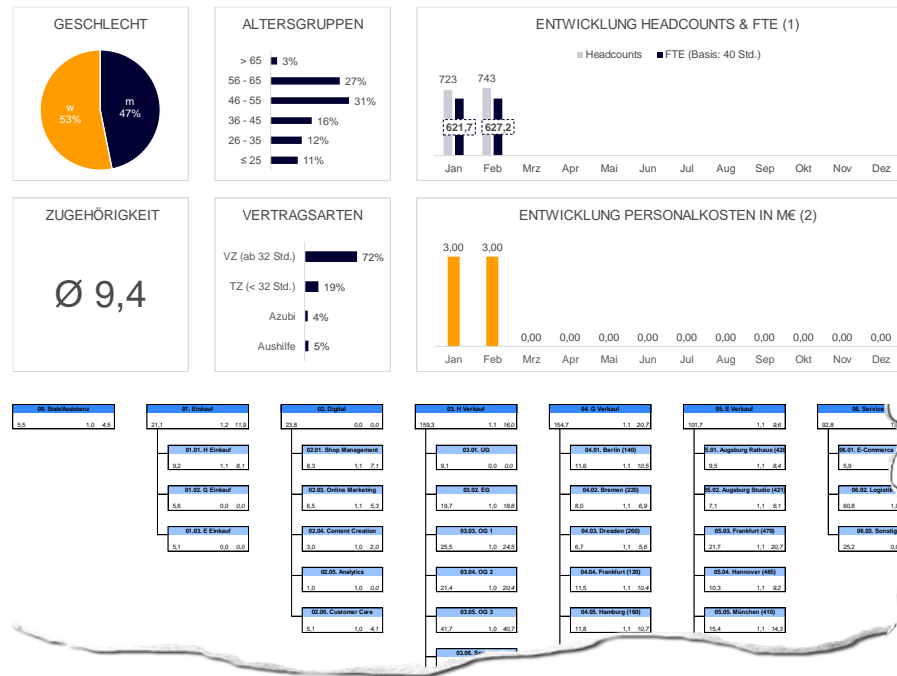
METHODIK (ILLUSTRATIV)



KERN-ERGEBNISSE

- (1) Ist-Aufnahme Overheads (inkl. Kosten, Struktur)
- (2) Entwicklung schlankes organisatorisches Zielbild
- (3) Bedarfsgerechtes Bottom-Up-Sizing je Funktion
- (4) Definition personeller Maßnahmen
- (5) Klärung arbeitsrechtlicher Fragestellungen

### Dashboard HR Cube & simulierte Aufbaustruktur



- ✓ Alternativen für künftige Aufbauorganisation
- ✓ Personalmaßnahmen inkl. Quick-Wins
- ✓ Guideline für Betriebsrats-Verhandlungen/Gespräche
- ✓ Regelmäßige Stellenbesetzung und Übergaben
- ✓ Etabliertes Tool-Set: HR Data Cube & Org Simulator

H&C begleitet durchgängig von Zielbildentwicklung über Ausgestaltung bis hin zur Personalfreisetzung



## (2) Filialen: Welche Standorte lohnen sich?

### Steckbrief Stellhebel



VORGEHEN (EXEMPLARISCH)



METHODIK (ILLUSTRATIV)



KERN-ERGEBNISSE

- (1) Erhebung Filialstrukturen (inkl. Kosten, Personal)
- (2) Performance-Bewertung Filialen und Standorte
- (3) Definition Ziel-Kostenblöcke je Filiale
- (4) Definition Optionen und Maßnahmen je Filiale
- (5) Entwicklung Zielbild Filialstrategie

### Rechenmodell zur Definition Personalbedarfe

	Ø / Summe	Berlin
Zielumsatz 2023 (netto, ohne E-Comm.)	47.901.000 €	3.361.000 €
Zielwert Bon 2023 (netto, Durchschnittsbons 2019)	180 €	191 €
Zielwert Anzahl Bons Gesamtjahr 2023	17.674	17.568
Bons pro Verkaufstag 2023	58	57
Bons pro Verkaufsstunde 2023	6,4	6,4
Zielbons pro Verkäuferstunde 2023	1,9	1,9
IST-FTE Verkauf 09/21	130,6	10,6
Durchschnittl. PK inkl. AG-Anteil 09/21 pro FTE (Basis: VZ)	40.218 €	39.116 €
verfügbare Verkäuferstunden pro Jahr	1.193	1.193
Bons pro Jahr pro Verkäufer	2.290	2.290
Benötigte FTE-Kapazität "Stamm-Mannschaft"	108,0	7,7
Sonderkapazität Verkauf je Filiale (z.B. Etagen, Minimalbesetzung)	4,5	1,0
Durchschnittl. Umsatz pro Mitarbeiter im Verkauf (ohne GL)	393.770 €	387.650 €
Geschäftsleiter der Filiale	15,3	1,1
SOLL-FTE je Filiale Verkauf (mit GL)	127,8	9,8
Verkauf: FTE-Auf-/Abbau um	-19,1	-2,0
Verkauf: Auf-/Abbau prozentual	-15%	-18%
Verkauf: Einspareffekt p.a. (inkl. AG-Anteil)	-775.803 €	-76.465 €
"Vereinfachter" Abbau (Austritt geplant, offene Stelle, Probezeit)	6,0	0,0

- ✓ Gesamthafte Filial-Zukunftskonzept
- ✓ Sofort-Maßnahmen (u.a. Freisetzung, Schließung)
- ✓ Flexibilisierung Personalstruktur im Verkauf
- ✓ Modell zur Filial-Performance-Bewertung
- ✓ Zielwerte für Raumkosten/ Mieten

H&C ist in Filialen vor Ort und definiert spezifische Maßnahmenpakete je Filiale bzw. Filial-Cluster

# (3) Sachkosten: Alle Kosten im Blick?

## Steckbrief Stellhebel



VORGEHEN (EXEMPLARISCH)



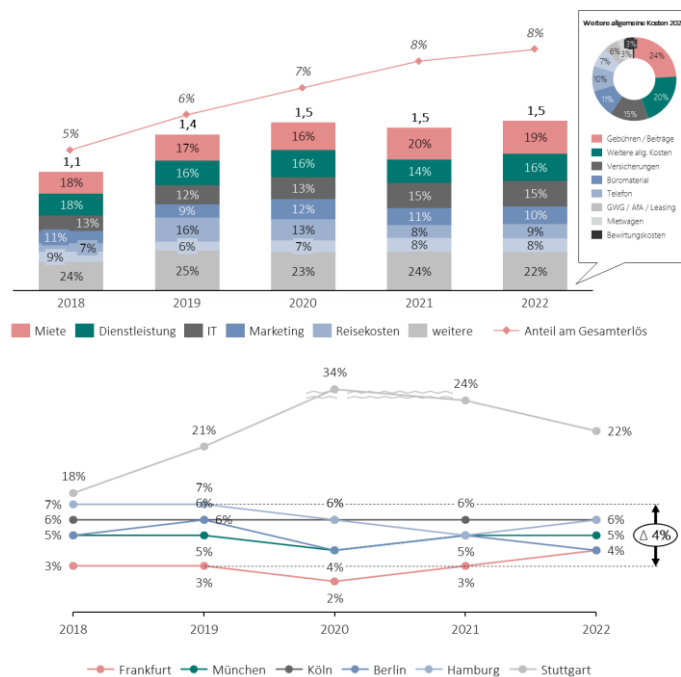
METHODIK (ILLUSTRATIV)



KERN-ERGEBNISSE

- (1) Analyse laufender Kostenpositionen „je GuV-Zeile“
- (2) Prüfung Konditionen und Vertragslaufzeiten
- (3) Einsparmaßnahmen (Streichung, Optimierung)
- (4) Kündigung Verträge, Tender und Tracking Budgets
- (5) Optional: Implementierung zentrales Sachkostenbüro

Entwicklung Sachkosten & interner Benchmark



- ✓ Voll transparente Kosten und direkte Einsparungen
- ✓ Prüfung strateg. Optionen (z.B. Standorte, IT-Projekte)
- ✓ Zentrale Steuerung Einkauf (kein Maverick-Buying)
- ✓ Definierte Budgets und Budgetverantwortung
- ✓ Unternehmerische Kostenkultur

H&C prüft bis auf Ebene von Einzelrechnungen, um GuV-wirksame Einsparungen zu realisieren

# (4) Logistik/Fulfillment: Selbst (besser) machen oder outsourcen?

## Steckbrief Stellhebel



### VORGEHEN (EXEMPLARISCH)



### METHODIK (ILLUSTRATIV)

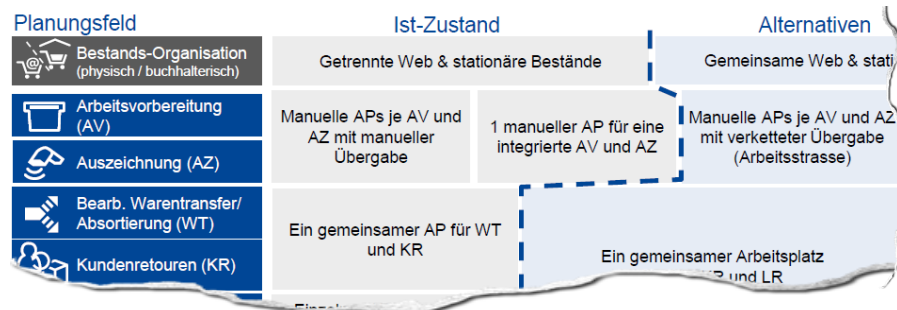


### KERN-ERGEBNISSE

- (1) Schaffung Transparenz zu Kostenstruktur/Abläufen
- (2) Prüfung Optionen (u.a. Outsourcing, Konsolidierung)
- (3) Definition Maßnahmen zur operat. Effizienzsteigerung
- (4) Entwicklung Konzept zum Bestandsmanagement
- (5) Optional: Prozessanalyse mit Process Mining

### Fulfillment-Optionen & -abläufe

	Option 1: Status quo beibehalten + Ship-from-Store	Option 2: Vollständiges Outsourcing + Ship-from-Store	Option 3: Vollständiges Outsourcing aller Bestellungen
Webshop 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versand durch HHG aus SGR20</li> <li>Ship-from-Store für vollständige Bestellungen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ship-form-Store für vollständige Bestellungen?</li> <li>Versand der weiteren Bestellungen durch externen DL<sup>3</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versand aller Bestellungen durch externen DL<sup>3</sup></li> </ul>
Webshop 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versand durch HHG aus SGR20</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versand aller Bestellungen durch externen DL<sup>3, 4</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versand aller Bestellungen durch externen DL<sup>3</sup></li> </ul>
Webshop 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ship-from-Store für vollständige Bestellungen?</li> <li>Versand der weiteren Bestellungen durch G7</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ship-from-Store für vollständige Bestellungen?</li> <li>Versand der weiteren Bestellungen durch G7</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versand aller Bestellungen durch externen DL<sup>3</sup></li> </ul>
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausreichende Kapazitäten für geplantes Wachstum der nächsten Jahre</li> <li>Weitestgehend unabhängig von externen DL</li> <li>„Unnötige“ Auslagerung des Webshops 3, wenn Kapazität im Ausbleibt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vollständige Entmietung SGR20 möglich</li> <li>Einige C-Artikel müssen nicht extern gelagert werden</li> <li>Räumliche Entfernung zum Store, wenn Zentral-Lager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Größtmögliche Vergabe von Lagerkapazität, um höchsten Mengenrabatt zu erzielen</li> <li>Vollständige Entmietung SGR20 möglich</li> <li>Geringe Flexibilität</li> </ul>



- ✓ Transparente Abläufe und Vollkosten
- ✓ Wirtschaftlichkeitsbewertung Optionen
- ✓ Konzept zur Standort-/Ablaufoptimierung
- ✓ Modell/KPIs zur Performance-Messung
- ✓ Optimiertes Working Capital

H&C bringt Insights und Best Practices aus Projekten bei Fulfillment-Dienstleistern mit

# Gesamtprogramm: In wenigen Wochen zur konsequenten Umsetzung

## Schematisches Vorgehensmodell



# Agenda

- 1 Aktuelle Herausforderungen im Retail
  - 2 Stellhebel zur Kosten-Optimierung
  - 3 Referenzen und Ansprechpartner
-

# Best Practices in der Optimierung von Kosten, Strukturen und Prozessen

## Projektbeispiele Kosten- und Strukturoptimierung

### KUNDEN & PROJEKTBEISPIELE RETAIL



### BEITRAG H&C



#### Mode

0,2 Mrd. EUR

Neuausrichtung Zentrale, Integration Vertriebslinien und Kosten-/Effizienzprogramm



#### Werkstattkette

1,0 Mrd. EUR

Restrukturierung Zentrale, Prozessoptimierung (Zentrale/Filialen) und Effizienzprogramm



#### Fulfillment

1,1 Mrd. EUR

Neuentwicklung Target Operating Model, Konsolidierung und Strukturkostenprogramm



#### Tierbedarf

3,3 Mrd. EUR

Übergreifendes Effizienzprogramm und Transformation zur agilen Organisation



#### Großhandel

6,1 Mrd. EUR

Globale Reorganisation, Strukturkostenprogramm und End-to-End-Prozessoptimierung

- ✓ Volle Transparenz über Kosten und Kostenstruktur
- ✓ Definition wirksamer Maßnahmen (inkl. buy-in)
- ✓ Initiierung Umsetzung und Sicherstellung der Einsparung
- ✓ Absicherung und enge Begleitung bei Personalabbau
- ✓ Immer: Hohe Potenziale (15-25% Kosteneinsparung)

# „Vordenkerrolle“ bei der Optimierung von Kostenstrukturen

Auswahl Publikationen

Per Klick direkt zu den Publikationen!



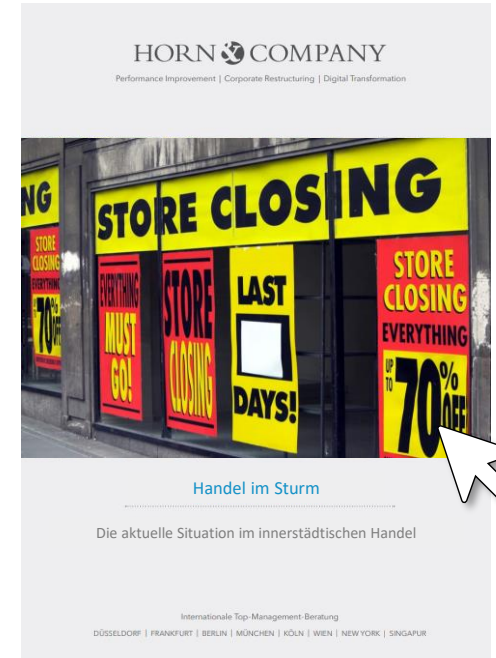
Kostensenkung  
in der Zentrale



Kostenpotenziale  
schneller erkennen



Kostenmanagement  
in unsicheren Zeiten



Aktuelle Situation:  
Handel im Sturm

Weitere Publikationen: <https://www.horn-company.de/publikationen-uebersicht/>

# Wir freuen uns auf den gemeinsamen Austausch!

## Kurzprofile



**Dr. Wolfgang Link**

Senior Partner

✉ [wolfgang.link@horn-company.de](mailto:wolfgang.link@horn-company.de)

☎ +49 (0) 151 26 47 0908



**Bastian Imhof**

Associate Partner

✉ [bastian.imhof@horn-company.de](mailto:bastian.imhof@horn-company.de)

☎ +49 (0) 162 26 27 368

### HINTERGRUND & STATIONEN

- HBC Europe (CEO), Kaufhof (Chairman)
- Toys'R'Us (President Europe)
- METRO (GF Sales & Marketing Spain)
- ElectronicPartner / MediMax (GF)
- Cyberport / Computeruniverse (Beirat)

### EXPERTE RETAIL

- Kostenkontrolle & Prozesseffizienz
- Wachstum & Geschäftsmodelle
- Category Management & Pricing
- Omnichannel & Store-Optimierung
- Optimierung internationaler Aktivitäten

### HINTERGRUND & STATIONEN

- Leiter Kompetenzfeld „Organisation & Transformation“
- > 10 Jahre TOP-Managementberatung
- > 10 Turnaround-Programme im Retail
- Mittelstands- & Konzernenerfahrung
- Branchenübergreifende Best Practices

### EXPERTE KOSTENPROGRAMME

- Kosten- & Effizienzprogramme
- Personalabbau
- Restrukturierung & Sanierung
- Strategische Neuausrichtung
- Reorganisation & Transformation



# Horn & Company

## Unternehmensprofil

**Positionierung:** Top-Management-Beratung

**Schwerpunkte:** Corporate Restructuring – Performance Improvement – Digital Transformation

**Branchen:** Retail & Consumer Goods – Industrial Goods & Services – Financial Services

**Klienten:** Großer & internationaler Mittelstand – Unternehmensgruppen – Konzerneinheiten

**Berater:** > 120 Berater, inkl. 30 Partner/Associate Partner – 9 Standorte international

**Differenzierung:** GuV-Nutzen – Erfahrung & Seniorität – Digital-/Analytics-Kompetenz – Glaubwürdigkeit

## Awards & Circles:



H&C gehört seit Juni 2020 zum kleinen Kreis der akkreditierten Berater des BMWi zum „Wirtschaftsstabilisierungsfonds (WSF)“



Wichtigste & renommierteste Auszeichnung im Beratermarkt

# HORN & COMPANY

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | NEW YORK | SINGAPUR | WIEN