

# HORN & COMPANY

Performance Improvement | Corporate Restructuring | Digital Transformation



## STRUKTURKOSTENOPTIMIERUNG IM EINZELHANDEL

---

POV

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN

NEW YORK | SINGAPUR | WIEN | ZÜRICH

Der Einzelhandel sieht sich heute mit einem komplexen Geflecht von Herausforderungen konfrontiert, die ihre finanzielle Leistungsfähigkeit maßgeblich beeinflussen. Besonders deutlich werden diese Belastungen durch inflationsgetriebene Kostensteigerungen, die sich in verschiedenen Sektoren wie Mieten, Personal, Energie und Zinsen manifestieren. Diese Entwicklungen erfordern ein höchst differenziertes und proaktives Vorgehen, um die strukturellen Herausforderungen zu bewältigen.

Die voranschreitende Kaufzurückhaltung der Konsumenten und die zunehmende Preissensibilität stellen zusätzliche Hürden dar<sup>1</sup>. In dieser komplexen Gemengelage wird der Druck auf Handelsunternehmen weiter verstärkt, insbesondere durch den überproportionalen Einfluss hoher Fixkostenanteile. In diesem Kontext gewinnt die Strukturkostenoptimierung eine zentrale Bedeutung, um den finanziellen Handlungsspielraum zu erweitern und die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu stärken.

Dieses Whitepaper untersucht die Ursprünge und bietet Einblicke in innovative Ansätze zur Strukturkostenoptimierung im Einzelhandel. Mit unserer Top-Management-Expertise konzentrieren wir uns darauf, maßgeschneiderte Strategien zu entwickeln, um Unternehmen finanziell resilient zu machen und erfolgreich in einem dynamischen Marktumfeld zu agieren. Effektives Strukturkostenmanagement wird zum Schlüsselfaktor für langfristige Wettbewerbsfähigkeit im Einzelhandel.

Wir beleuchten die Herausforderungen durch inflationsbedingte Kostensteigerungen und hohe Fixkostenanteile, während wir Strategien für die finanzielle Stabilität, flexible Geschäftsmodelle und nachhaltige Rentabilitätssteigerung vorstellen. Die folgenden Abschnitte gehen detailliert auf Kernaspekte der Strukturkostenoptimierung ein und präsentieren praxisnahe Lösungsansätze, die eine holistische Betrachtung der Wertschöpfungskette, die Neugestaltung von Geschäftsprozessen und die Anpassung an dynamische Marktbedingungen umfassen. Dabei werden wir nicht nur theoretische Konzepte erläutert, sondern auch konkrete Beispiele und Referenzen aus erfolgreichen Strukturkostenoptimierungsprojekten im Einzelhandel vorstellen.

## Beobachtungen

Laut einer Umfrage sehen sich mehr als die Hälfte der Handelsunternehmen in Deutschland alleine durch die steigenden Energiekosten existenzgefährdet<sup>2</sup>. Dieser Druck wird verschärft durch die Tatsache, dass diese Kostensteigerungen oft nicht durch steigende Umsätze und Margen ausgeglichen werden können. Hierbei spielt die Kaufzurückhaltung der Konsumenten eine entscheidende Rolle, die in Verbindung mit einer steigenden Preissensibilität zu einer angespannten finanziellen Lage für Handelsunternehmen führt<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> HDE. Topthemen des Einzelhandels in Deutschland im Jahr 2023.

<sup>2</sup> HDE. Energiekosten: Mehr als die Hälfte der Handelsunternehmen in Existenzgefahr

Besonders problematisch ist der hohe Fixkostenanteil, der bei vielen Handelsunternehmen existiert. Diese Fixkosten wirken überproportional und verstärken die Auswirkungen der inflationsbedingten Kostensteigerungen auf das Gesamtergebnis. Die Notwendigkeit, Strukturkosten zu optimieren, wird somit zu einer zentralen Aufgabe, um die finanzielle Gesundheit von Einzelhandelsunternehmen zu gewährleisten und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

## Ansatz

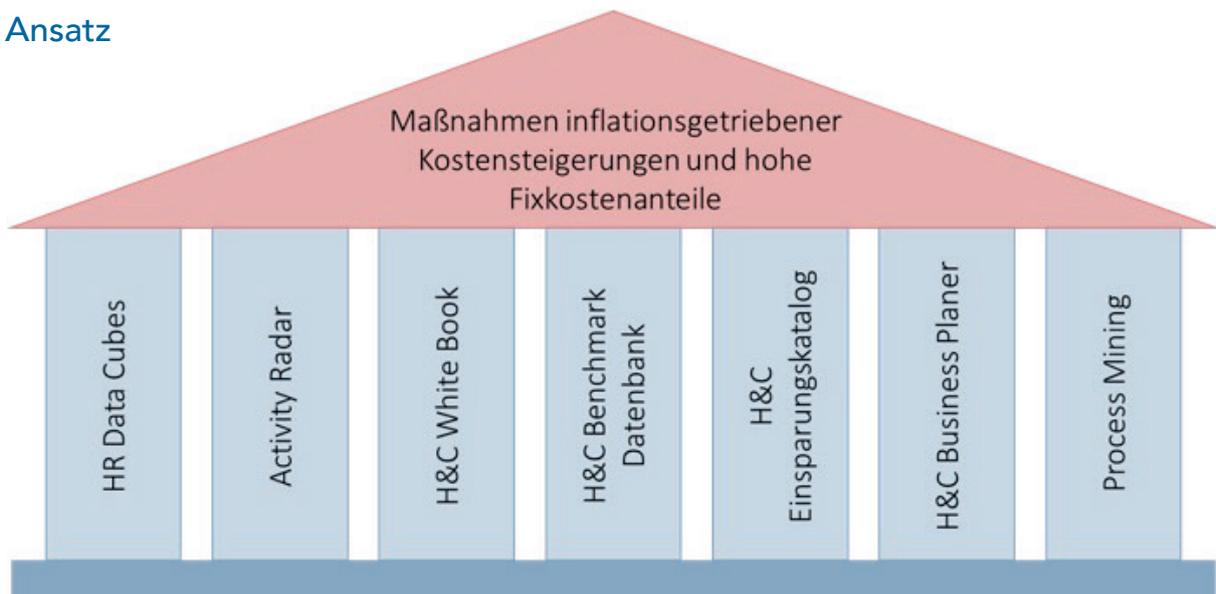


Abbildung 1: H&C Toolbox

Um den zunehmenden Herausforderungen im Einzelhandel aufgrund inflationsabhängiger Kostensteigerungen und hoher Fixkostenanteile zu begegnen, bedarf es eines durchdachten und strukturierten Ansatzes. Ein zentrales Element ist die Erstellung eines „HR Data Cubes“, der als Schlüsselinstrument für die Identifikation von Einsparpotenzialen und die Simulation flexibler Organisationsstrukturen dient (bekannt auch als „Org-Simulator“). Diese innovative Methode ermöglicht es, auf Veränderungen in der Organisationsstruktur präzise zu reagieren und die Effizienz zu steigern.

Ein weiteres essenzielles Werkzeug ist das „Activity Radar“, welches eine unternehmensweite Transparenz über Aktivitäten, Zeitallokationen und Redundanzen schafft. Mit diesem Tool kann identifiziert werden, welche Bereiche welche Aufgaben mit welcher Kapazität für welche Zielgruppen übernehmen. Diese klare Sichtweise ermöglicht es, Ressourcen effizienter zu nutzen und Redundanzen zu vermeiden.

Im Kontext der Strukturkostenoptimierung spielt die Definition personeller Maßnahmen eine entscheidende Rolle. Hier kommt das „H&C White Book“ zum Einsatz, um nicht nur das weitere Vorgehen detailliert festzulegen, sondern auch arbeitsrechtliche Belange zu klären und Vorbereitungen für Betriebsratsgespräche zu treffen. Dieser Schritt gewährleistet Effizienz und auch soziale Verantwortung im Umgang mit personellen Ressourcen.

Eine effektive Reduktion der Sachkosten und nicht-handelsrelevanten Warengruppen (NHW) kann durch ein präzises Benchmarking der Kosten mithilfe der „H&C Benchmark Datenbank“ und des „H&C Einsparungskatalogs“ erreicht werden. In diesem Zusammenhang kann die Einführung eines zentralen „Sachkostenbüros“ in Betracht gezogen werden, um eine detaillierte Kontrolle über die Kosten zu gewährleisten.

Der „H&C Business Planer“ erlaubt die Planung von Maßnahmen auf GuV-Ebene und die Simulation der Wirkungen auf Monatsscheiben. Dieses Instrument bietet nicht nur einen klaren finanziellen Überblick, jedoch unterstützt es auch bei der strategischen Planung von kosteneffektiven Maßnahmen.

Darüber hinaus spielt die Optimierung der Kernprozesse eine entscheidende Rolle. „Process Mining“ kommt hierbei zum Einsatz, um Effizienzkiller und unerwünschte Abweichungen vom definierten Soll-Prozess zu identifizieren und zu eliminieren. Durch diese datengetriebene Analyse lässt sich eine präzise Verbesserung der Prozessabläufe realisieren was einen wesentlichen Beitrag zur langfristigen Strukturkostenoptimierung zur Folge hat.

## Hypothesen

Aus dem oben beschriebenen Ansatz ergeben sich mehrere Hypothesen, die als Leitprinzipien für die Strukturkostenoptimierung im Einzelhandel dienen.

**Hypothese 1:** Die erste Hypothese unterstreicht die Bedeutung einer schlankeren Kostenstruktur für Einzelhändler, um nicht nur kurzfristige finanzielle Herausforderungen zu bewältigen, sondern auch langfristige Resilienz gegenüber volatilen Marktbedingungen zu schaffen. Dies würde durch die Identifikation und Eliminierung von ineffizienten Prozessen und Kostenquellen ermöglicht.

**Hypothese 2:** Die zweite Hypothese hebt die Vorteile einer erhöhten Variabilität der Kosten hervor, insbesondere der variablen Kosten. Die Idee, die Ausgaben besser an schwankende Umsätze anzupassen, würde durch eine Neugestaltung von Kostenstrukturen erreicht werden, um mehr Flexibilität in Bezug auf Personal- und Betriebskosten zu schaffen. Eine gesteigerte Flexibilität erhöht daher die Fähigkeit zur Anpassung an sich wandelnde Marktbedingungen und optimiert die Gesamtleistung des Einzelhändlers.

**Hypothese 3:** Die dritte Hypothese betont die ganzheitliche Betrachtung von Strukturen und Prozessen. Hier steht nicht nur die Kostenreduktion im Fokus, aber auch die Maximierung der Effizienz und Wirksamkeit von Organisationsstrukturen und Abläufen. Dieser integrative Ansatz zielt darauf ab, Synergien zu identifizieren, Redundanzen zu eliminieren und die operative Effizienz langfristig zu steigern.

Die vorgestellten Hypothesen bieten einen Ansatz für Einzelhändler, die vor der Herausforderung stehen, ihre Kostenstrukturen zu optimieren. Indem sie nicht nur auf kurzfristige finanzielle Ziele abzielen, sondern auch auf langfristige Resilienz, Flexibilität und Effizienz, schaffen diese Hypothesen eine Grundlage für einen umfassenden datengetriebenen Ansatz zur Strukturkostenoptimierung.

## Potenziale

Aus den vorangegangenen Inhalten ergeben sich verschiedene Potenziale für eine erfolgreiche Strukturkostenoptimierung im Einzelhandel, die weit über bloße Kosteneinsparungen hinausgehen.

Ziel	Einhergehende Potenziale	
Gezielte Ausrichtung der Sortimentsstruktur	Optimierung der Kundenerfahrung	Kosteneinsparungen
	Umsatzsteigerung	Wettbewerbsfähigkeit
	Stierung der operativen Effizienz	Flexibilität

Abbildung 2: Potenziale Strukturkostenoptimierung

Die Implementierung eines „HR Data Cubes“ und eines „Org-Simulators“ zur Identifikation von Einsparpotenzialen ermöglicht nicht nur eine detaillierte Analyse der aktuellen Kostenstruktur, sondern schafft auch volle Transparenz über die Kostentreiber im Unternehmen. Diese Transparenz eröffnet die Möglichkeit, gezielt dort anzusetzen, wo die größten Kosteneffizienzen erzielt werden können. Eine umfassende Sicht auf die Struktur der Kosten eröffnet strategische Entscheidungen, um Prozesse und Ressourcen optimal zu gestalten.

Durch den Einsatz des Tools „Activity Radar“ entsteht eine verbesserte Steuerbarkeit. Die Möglichkeit, genau zu verfolgen, wer welche Aktivitäten durchführt und wie viel Zeit dafür aufgewendet wird, erzielt nicht nur eine genaue Ressourcenallokation, sondern auch eine schnellere Entscheidungsfindung. Die Reduktion von bürokratischen Hürden und die Fokussierung auf klare, transparente Abläufe fördern eine agile Unternehmenskultur.

Die konsequente Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen, angefangen bei der Identifikation von Schwachstellen bis zur Prozessoptimierung durch Process-Mining, eröffnet ein erhebliches Kosteneinsparpotenzial. Die Bereiche, in denen Kosteneffizienzen realisiert werden können, umfassen nicht nur Personal- und Sachkosten, sondern betreffen auch betriebliche Prozesse, Lieferketten und die gesamte Wertschöpfungskette. Eine durchdachte Restrukturierung, die auf den identifizierten Schwachstellen basiert, könnte Kosten um 15-25% reduzieren, wodurch die finanzielle Gesundheit des Unternehmens gestärkt wird.

Die Implementierung von Restrukturierungsmaßnahmen, die nicht nur auf Kosteneinsparungen abzielen, stattdessen auch auf eine optimierte Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, kann die Wettbewerbsfähigkeit des Einzelhändlers erheblich verbessern. Durch die Schaffung einer agilen Organisation kann das Unternehmen rascher auf Marktveränderungen reagieren und somit seine Position im Wettbewerb stärken.

Eine holistische Betrachtung von Strukturen und Prozessen ermöglicht nicht nur kurzfristige Kostensenkungen, allerdings fördert es auch eine nachhaltige Unternehmensführung. Effizientere Prozesse und eine optimierte Ressourcenallokation tragen dazu bei, langfristige Wertschöpfung zu generieren und das Unternehmen auf zukünftige Herausforderungen vorzubereiten.

Die Gesamtheit dieser Potenziale formt eine Vision für einen zukunftsorientierten Einzelhändler, der auf Kosteneinsparungen abzielt und eine umfassende Transformation zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltigen Unternehmensführung anstrebt.

## Referenzen

Die folgenden anonymisierten Referenzen illustrieren erfolgreich durchgeführte Projekte zur Strukturkostenoptimierung in verschiedenen Branchen des Einzelhandels. Unsere Beratungsexpertise hat dazu beigetragen, eine nachhaltige finanzielle Performance, verbesserte Wettbewerbsfähigkeit und die Schaffung strategischer Handlungsspielräume für unsere Kunden zu realisieren. Erfahren Sie mehr über unsere maßgeschneiderten Lösungen und den messbaren Mehrwert, den wir für Unternehmen in unterschiedlichen Sektoren erzielt haben.

**Fashion Retailer:** Für einen renommierten Modeeinzelhändler mit einer starken Präsenz in Deutschland haben wir erfolgreich eine Strukturkostenoptimierung durchgeführt. Die tiefgreifende Analyse der operativen Abläufe und der organisatorischen Strukturen zeigte nicht nur signifikante Kosteneinsparungen auf, stattdessen verbesserte sich auch die Flexibilität und Agilität des Unternehmens. Unsere Maßnahmen trugen dazu bei, die Wettbewerbsfähigkeit in einem dynamischen Marktumfeld zu stärken.

**Sportfachmarkt:** Ein Sportfachhändler mit einer Vielzahl von Filialen und einem breiten Sortiment stand vor der Herausforderung, seine Strukturkosten zu optimieren. Durch die Einführung effizienterer Betriebsmodelle, die Umgestaltung von Prozessen und die Reduzierung überflüssiger Ausgaben erreichten wir eine bedeutende Kostenreduktion. Diese Maßnahmen resultierten nicht nur in einer verbesserten finanziellen Performance, sondern schufen auch Spielraum für künftige strategische Initiativen.

**E-Commerce:** Ein auf E-Commerce spezialisierter Einzelhändler für Sportartikel, profitierte von unserer Expertise in der Strukturkostenoptimierung. Wir analysierten die operativen Abläufe im Online-Geschäft sowie der Logistik und konnten mit diesen Erkenntnissen die Prozesse effizienter gestalten und unnötige Ausgaben eliminieren. Diese Optimierungen trugen dazu bei, die Profitabilität des Unternehmens zu steigern und eine nachhaltige Grundlage für zukünftiges Wachstum zu schaffen.

**Kfz-Werkstattkette:** Für eine bundesweit agierende Kfz-Werkstattkette haben wir eine umfassende Restrukturierung durchgeführt, um die Strukturkosten zu verbessern. Die Identifikation von Effizienzkillern in den Betriebsprozessen sowie die Implementierung von Maßnahmen zur Kostenkontrolle führten zu einer spürbaren Verbesserung der finanziellen Situation des Unternehmens.

**Logistikunternehmen:** Für ein führendes Logistikunternehmen haben wir erfolgreich eine Strukturkostenoptimierung umgesetzt. Die Einführung von Benchmarking-Methoden und die Neugestaltung von Logistikprozessen führten zu erheblichen Kosteneinsparungen. Unsere Maßnahmen trugen dazu bei, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in einem dynamischen Logistikmarkt zu stärken.

**Großhandel:** Ein Großhandelsunternehmen stand vor der Herausforderung, seine Kostenstrukturen zu überprüfen und zu optimieren. Durch die Analyse der Kernprozesse, die Beseitigung von Effizienzkillern und die Implementierung von Maßnahmen zur Kostensenkung konnten wir substantielle Verbesserungen erzielen. Unsere Beratung trug dazu bei, die Rentabilität des Großhandelsunternehmens nachhaltig zu steigern und es auf zukünftige Marktanforderungen vorzubereiten.

## Fazit

Insgesamt zeigt dieser Einblick, dass Strukturkostenoptimierung nicht nur eine strategische Notwendigkeit, sondern auch eine erfolgversprechende Möglichkeit zur Wertschöpfung im Einzelhandel darstellt. Unsere Beratung steht bereit, um Unternehmen auf diesem Weg zu unterstützen und ihnen dabei zu helfen, ihre Wettbewerbsposition zu festigen und nachhaltig zu stärken.

## DIE AUTOREN

---



**Christian Tscholl**  
Principal



**Dr. Wolfgang Link**  
Partner



**Bastian Imhof**  
Associate Partner

## ÜBER HORN & COMPANY

---

HORN & COMPANY ist eine im Kern auf Banken und Versicherungen sowie Industrie- und Handelsunternehmen spezialisierte Top-Management-Beratung. Der Fokus der über 250 BeraterInnen liegt auf Strategieprozessen, GuV-orientierte Performance-Verbesserung und der digitalen Transformation. Mit Gründung der „Horn & Company Data Analytics GmbH“ und Kooperationen mit Software-Entwicklern und IT-Lösungsanbietern hat Horn & Company ein Consulting-Ökosystem für die digitale Transformation etabliert. In den Jahren 2024/25 wurden die BeraterInnen von Horn & Company zum wiederholten Mal als „Hidden Champion des Beratermarktes“ ausgezeichnet. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Düsseldorf hat Büros in Berlin, Frankfurt am Main, Hamburg, München, Wien und Zürich. [www.horn-company.de](http://www.horn-company.de)

### HORN & COMPANY

Kaistraße 20 | 40221 Düsseldorf

Telefon +49 (0)211 30 27 26-0 | [info@horn-company.de](mailto:info@horn-company.de)

[www.horn-company.de](http://www.horn-company.de)