

RETAILER ERFOLGREICH NEU AUFSTELLEN – ABER BITTE NICHT NUR DURCH KOSTENSENKUNG

Ausgewählte Projektreferenzen

Düsseldorf, im Juni 2026

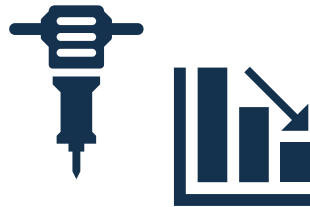


horn & company

Herausforderungen begegnen, aber nur im Zusammenspiel: Kostendisziplin und Neuausrichtung der Retail Parameter

*Wir gehen Projekte
ganzheitlich an*

**Kostensenkung als Pflicht
– aber kein Selbstzweck**

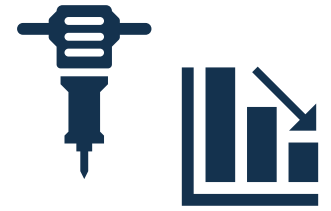


Konsequente Kostendisziplin sichert in Krisen die Handlungsfähigkeit und schafft Raum für Investitionen und Innovation

**Neuausrichtung händlerischer
Parameter als Kür**



Ein kundenfokussiertes Geschäftsmodell und gezielte Arbeit an zentralen Hebeln steigern die Attraktivität im Markt



Kostensenkung

Ausgewählte Projektreferenzen

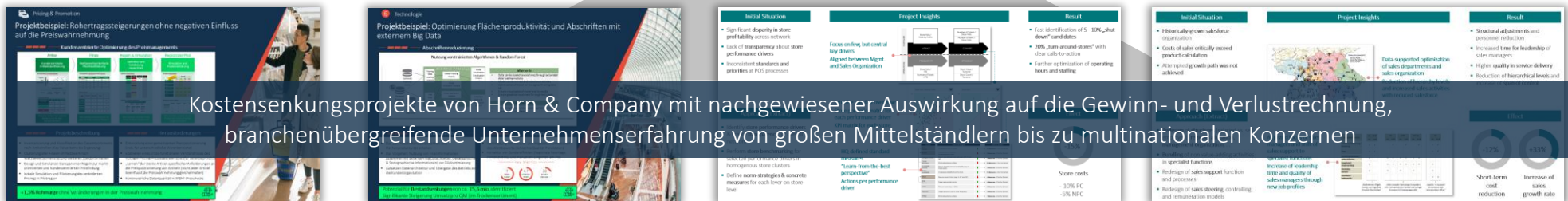
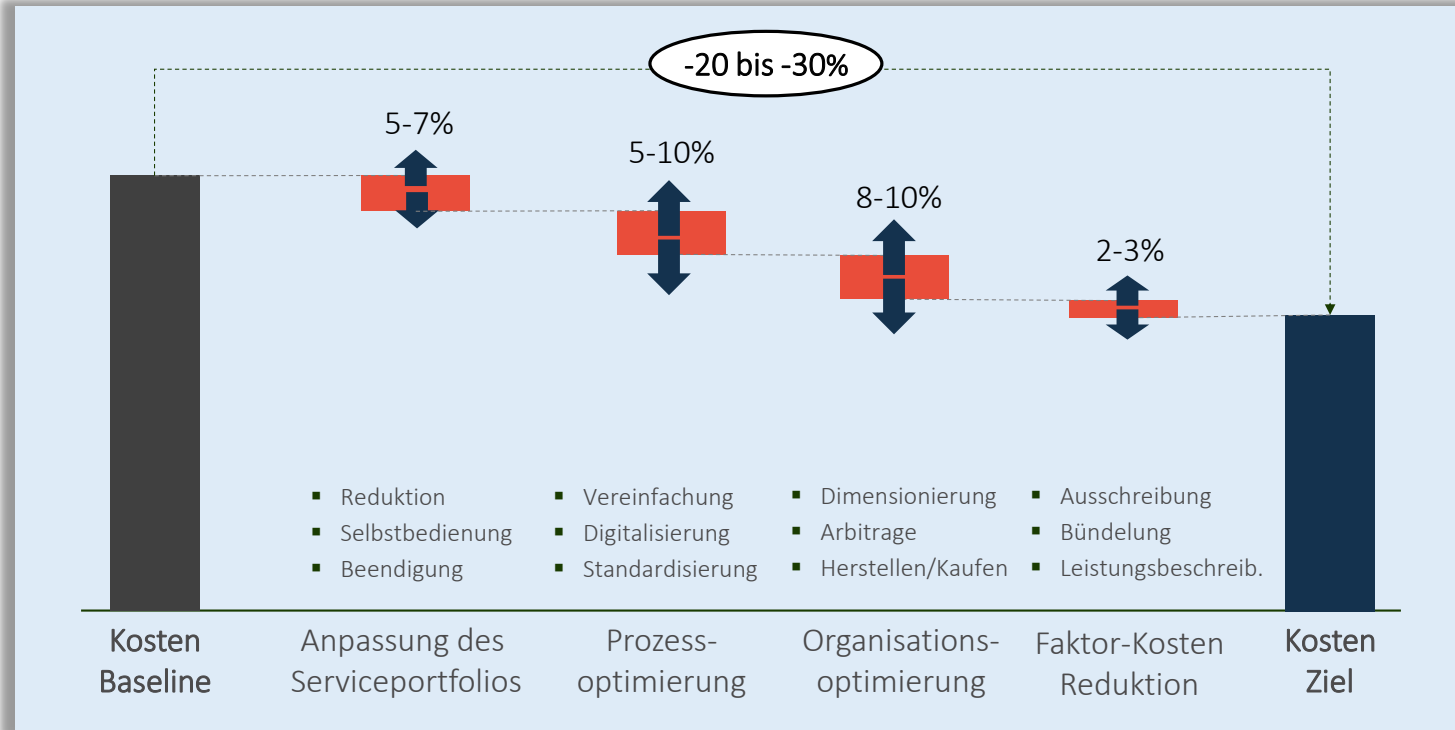
*Kurzfristige
Wertsteigerung*





Ganzheitliche Optimierungsprogramme entlang zentraler Stellhebel

Effekte pro Hebel aus umfassenden Optimierungsprogrammen





Transformative Organisationsentwicklung für messbare GuV-Resultate

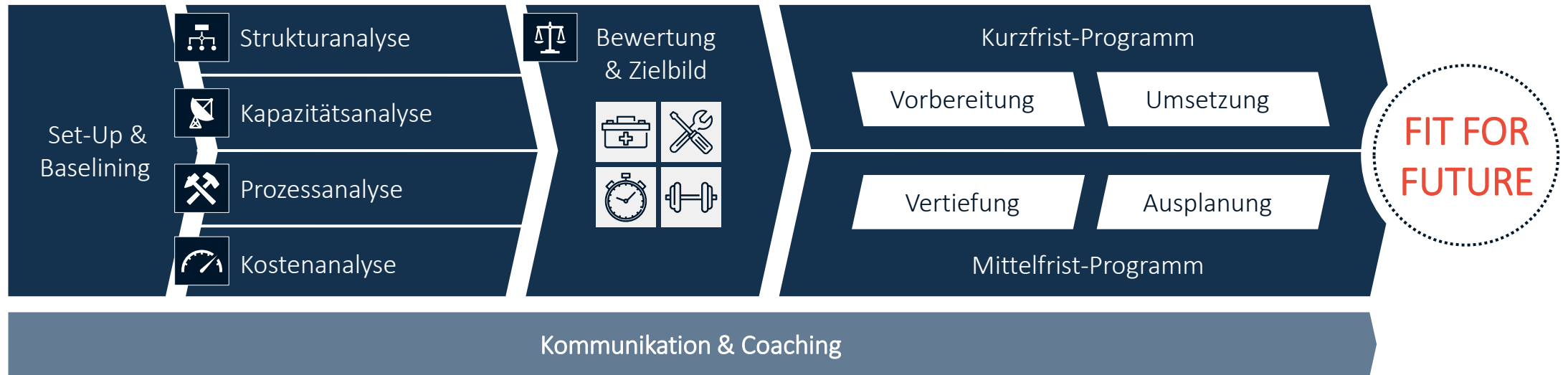
Leistungsschwerpunkt Organisation & Transformation

ca. 5-6 Wochen

je Bereich/Kernprozess

Management-Workshops

Schnittstellen-Workshops



Org Radar



Activity Radar



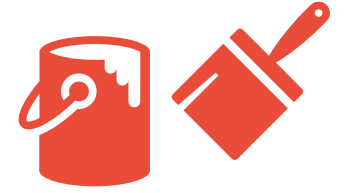
Process Mining



Benchmarking



Efficiency Catalog



Neuausrichtung
händlerischer Parameter

Ausgewählte Projektreferenzen

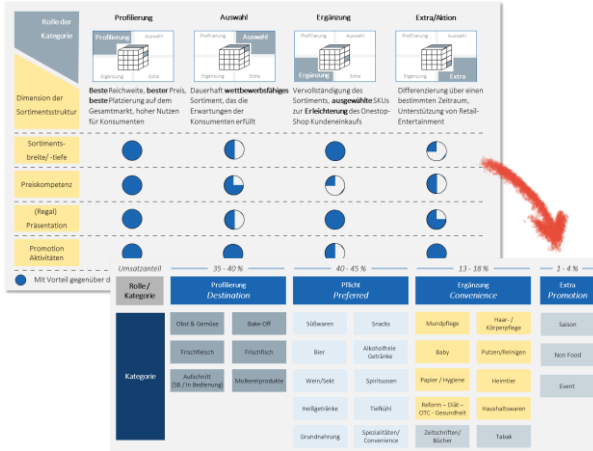
Sortiment



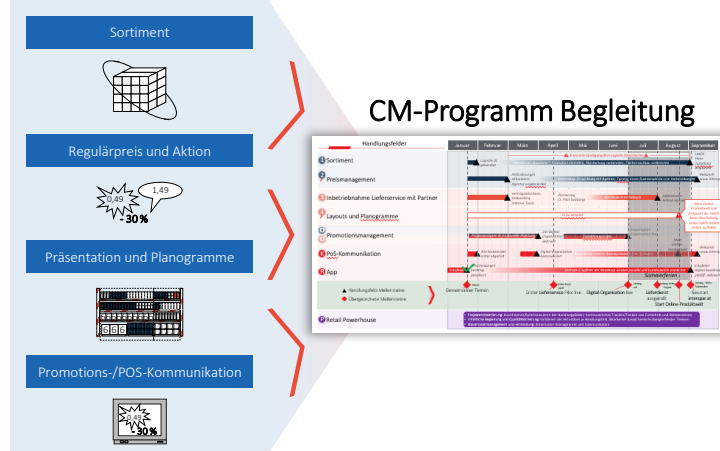
Projektbeispiel: Überarbeitung der Sortimentspositionierung zu mehr Kundenzentrierung & Herausarbeiten von funktionalen Handlungsfeldern

„Next Steps Category Management“ (strategisch & operativ)

Ableitung strategischer Sortimentsrollen



Definition Maßnahmen 4Ps & sukzessive Umsetzung



Projektbeschreibung

- Status Quo (Sortiment, Preis) – Positionierung und Konsumentenwahrnehmung (im Vergleich zum WBW)
- Mgmt. Workshops zur Definition des eigenen Anspruchs
- Ableitung von Anforderungen/Handlungsbedarfen (kurz-, mittel-, langfristig) je Themenbereich bzw. Funktion
- PMO: Realisierung „Quick-Win-Maßnahmen“ und Begleitung des Gesamtprogramms „Next Step CM“

Herausforderungen

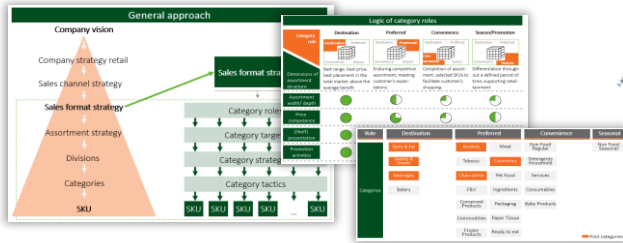
- Etablieren eines cross-funktionalen Verständnisses von Category Management
- Wechsel von interner Prozess-Denke zu kundenzentriertem Handeln
- Weg von „Bauchgefühl“, hin zu Vertrauen in Datenqualität und Panelergebnissen
- Bereitschaft zu neuen, digitalen Lösungsansätzen

+1,5% Rohertrag und +7% Umsatz (A/B Testing), -20% Prozesskosten



Projektbeispiel: Standardisiertes, modularisiertes Gesamtsortiment orientiert an den Zielgruppen des Händlerformats

Sortimentsstandardisierung und Modularisierung



Vom Zielkunden abgeleitete strategische Rollen je Kategorie und definierte Rahmenbedingungen für die Sortimentsgestaltung



Datenbasiertes Design von Planogrammodulen

inkl. Onboarding der Organisation



Pilotierung und Rollout



The table shows the 'Datenbasierte Definition der richtigen Sortimentsmodule pro Filiale'. It has columns for 'Destination', 'Product', 'Category', and 'Assortment'. The rows list various products and their corresponding assortment modules.

Datenbasierte Definition der richtigen Sortimentsmodule pro Filiale

Projektbeschreibung

- Formulierung der Sortimentsstrategie (übergeordnet und je Warenbereich(-verantwortung))
- Performance-Review der Artikeln mit jedem CM
- Zuordnung der Artikel je Kategorie zu Sortimentsmodulen (0 (Kernsortiment) – 8 (größtes Sortimentsmodul))
- Cross-funktionales Design von Master-Shelves unter Berücksichtigung klarer Platzierungsregeln
- Definition der richtigen Modulgrößen je Filiale
- Pilotierung und Rollout der neuen Planogramme

Herausforderungen

- Unterschiedlicher Reifegrad der Filialen im Netzwerk durch vergangene Zukäufe (auch in puncto Layout-Transparenz und Filialausstattung)
- Einzug datenbasierter Performance-Orientierung für die Leistung UND Auslistung von Artikeln
- Cross-funktionale „Master-Shelve“ Übung mit Einkauf und Vertrieb

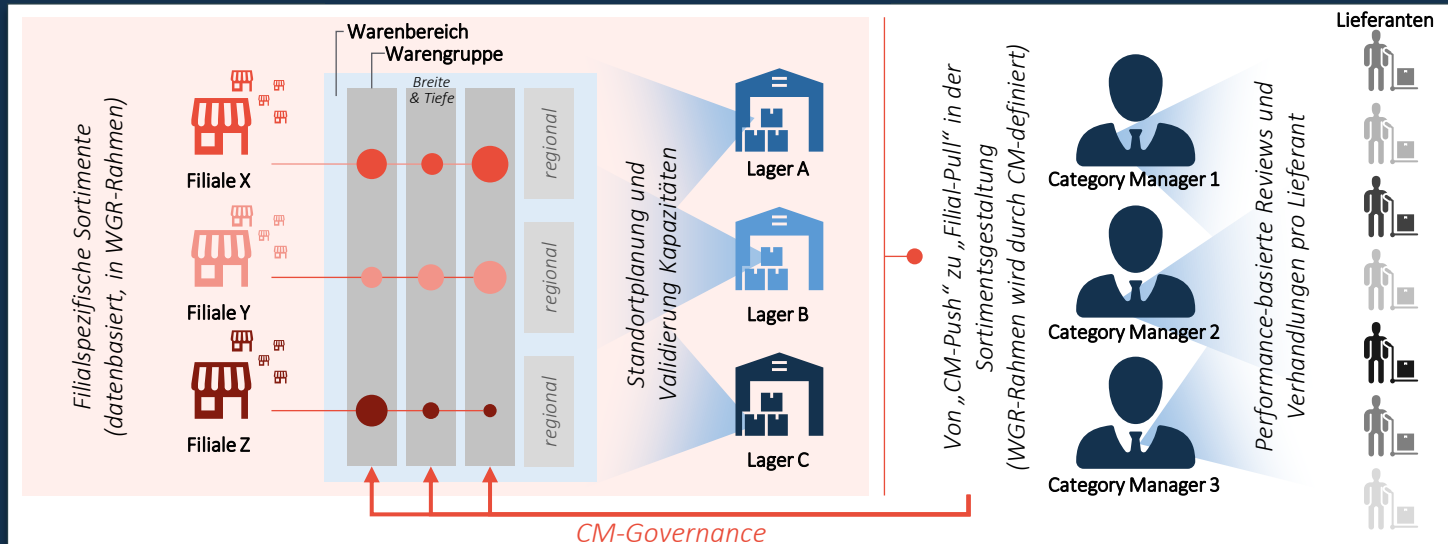
12% weniger Sortiment, 15% weniger Bestände und 8% Umsatzplus (LfL)





Projektbeispiel: Filial-individuelle O&G Sortimente und pilotierte E2E-Steuerung der Warenversorgung

Filial-individuelle Sortimente (O&G)



Projektbeschreibung

- Pilotierte, Filial-individuelle Definition von Sortimenten (O&G) (datenbasierte, automatisierte Empfehlung und Bestätigung aus der Filiale)
- Ableitung der Lageranforderungen und Validierung von Mengen pro Lager
- E2E-Umkehr der gesamthaften Outbound-Prozesses (Filiale → Lager → CM → Lieferant)

Herausforderungen

- Überbrückung mehrerer Systeme (Relex, AS400, Legacy WWS, LVS, DWH) und Stammdatenqualität
- Schwierige Verfolgbarkeit der Waren durch die Prozesse
- „Change“ in der Anpassung der beteiligten Prozesse und Vertrauen in die Daten (insbesondere am PoS und an der Lieferantenschnittstelle)

- 30% Marktabschriften, +2% Rohertrag, +5% Umsatz (A/B-Testing)
Signifikante Zeitersparnis in Filiale und HQ

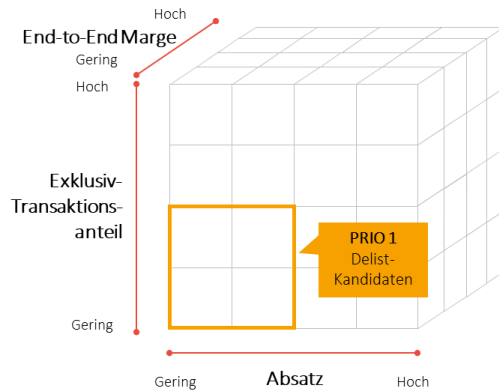




Projektbeispiel: Pragmatische Identifikation und Gegenüberstellung von Auslistungskandidaten im Category Management

KI-basiertes Renner-Penner Monitoring

ILLUSTRATIV



Auslistungskandidat	Substitutionsprodukt aus Kundenperspektive
GEROLSTEINER MEDIUM 1L PET MW	
Preis [EUR]	0,64
Ø Umsatz pro W. [EUR]	105,6
Auslistungseffekt auf Umsatz [EUR]	23,6
 CPI ⁽¹⁾ 0,3	 Top 1 FÜRST BISMARK CLASSIC 1,5L CPI ⁽¹⁾ 14,8
	 Top 2 VIO MEDIUM 1L CPI ⁽¹⁾ 1,1
	 Top 3 VÖSLAUER 1L CPI ⁽¹⁾ 0,8
	Σ 83% Umsatzverschiebung aufgrund der Auslistung

Projektbeschreibung

- Datenanfragen und Vorbereitung SKU-Performance-Cube
- Clustern und Tagging von Warengruppen und Artikeln
- KI-basierte Simulation der Auslistungskandidaten und Substitutionseffekte (Umsatz und –Rohertrags-Effekt) zur Bestimmung von Auslistung und Substitut.
- Walkthrough mit Sortimentsverantwortlichen und Finetuning-Modell bzw. BI-Dashboard für Nutzergruppen

Herausforderungen

- Zusammenführen mehrerer Quellsystem mit abweichenden Strukturen
- Schulung des CPI (Compound Performance Indicators) als konsolidierte Kennzahl zur „Erstbewertung“ der Artikelperformance

- 4% Sortiment, +8% Umsatz mit neu gelisteten Artikeln

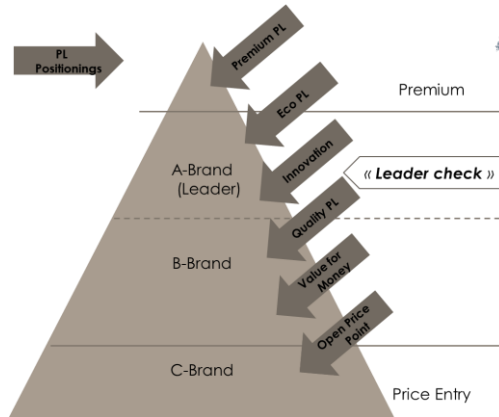




Projektbeispiel: Kundenzentrierte Eigenmarkenweiterentwicklung

Weiterentwicklung Exklusivmarken-Geschäft

Eigenmarkenpyramide (Prinzipdarstellung)



Playbook zur Einführung / Management von (neuen) Eigenmarken



Projektbeschreibung

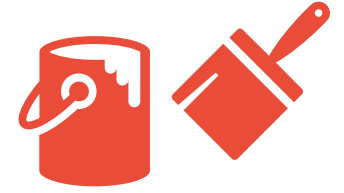
- Bewertung der aktuellen Eigenmarkenpositionierung und -wahrnehmung aus Konsumentenperspektive
- Pricing-Assessment für Ankerprodukte je Marke
- Identifikation von „White Spots“ im Portfolio und Ableitung von Stoßrichtungen
- Entwicklung von „Playbooks“ je Exklusivmarke und Aufsetzen einer Private Label Roadmap

Herausforderungen

- „Maverick PL-Business“ mit unterschiedlichen Ansätzen je Warenbereich (oder sogar Kategorie)
→ unklares Markenbild des Händlers
- Cross-funktionale Zusammenarbeit aus einem Guss von Markenpositionierung bis –kommunikation
- Signifikante Verzögerung im „Go-to-Market“ durch fehlende Transparenz und wenig übergreifender Prozessdenke

+ 5% Eigenmarkenanteil innerhalb von 12 Monaten
Signifikante Rohertragssteigerung durch „Quality PL“





Neuausrichtung
händlerischer Parameter

Ausgewählte Projektreferenzen

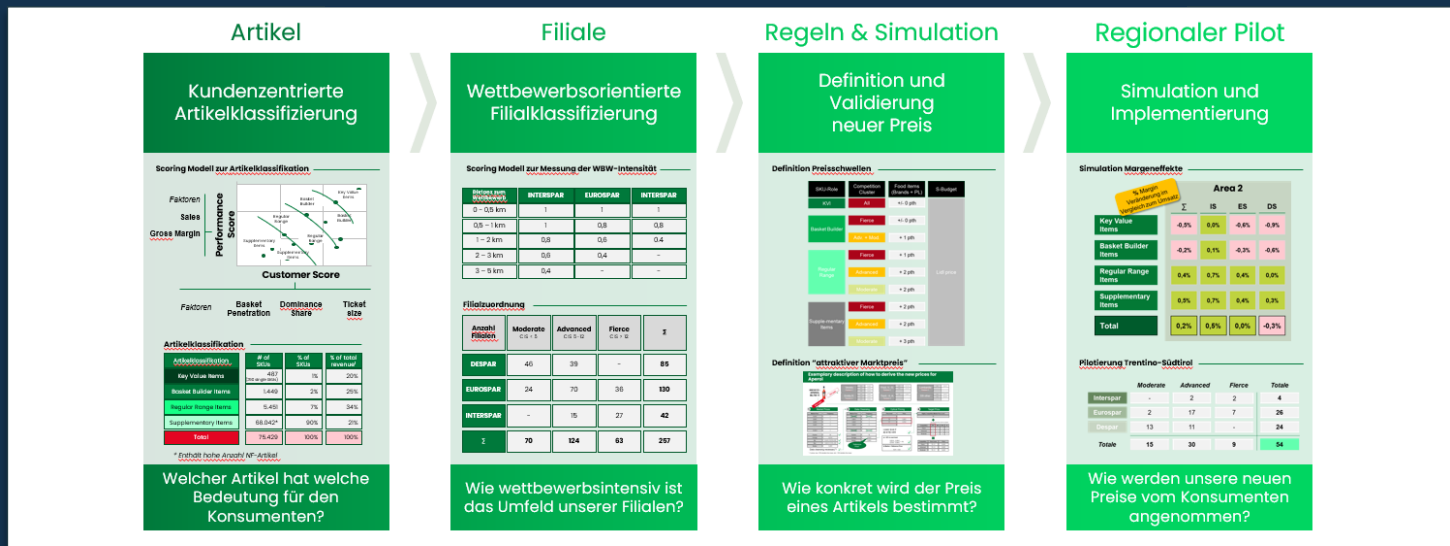
Pricing & Promotion





Projektbeispiel: Rohertragssteigerungen ohne negativen Einfluss auf die Preiswahrnehmung

Kundenzentrierte Optimierung des Preismanagements



Projektbeschreibung

- Inventarisierung und Klassifikation des Gesamtsortiments nach Artikelrollen (Key Value Items bis Ergänzung)
- Clustering aller Filialen im Netzwerk nach Wettbewerbsintensität und weiteren Standortkriterien
- Design und Simulation transparenter Regeln zur markt-orientierten und kundenzentrierten Preisfindung
- Initiale Simulation und Pilotierung des veränderten Pricings in Pilotregion

Herausforderungen

- Entwicklung einer gemeinsamen Preispositionierung (insb. für unterschiedliche Warenbereiche)
- Etablieren eines cross-funktionalen Verständnisses des richtigen Pricing-Prozesses (wer ist wofür verantwortlich?)
- „Lernen“ der Denke Artikel-spezifischer Anforderungen an die Preispositionierung von Artikeln (nicht jeder Artikel beeinflusst die Preiswahrnehmung gleichermaßen)
- Kontinuierliche Datenqualität in WBW-Preischecks

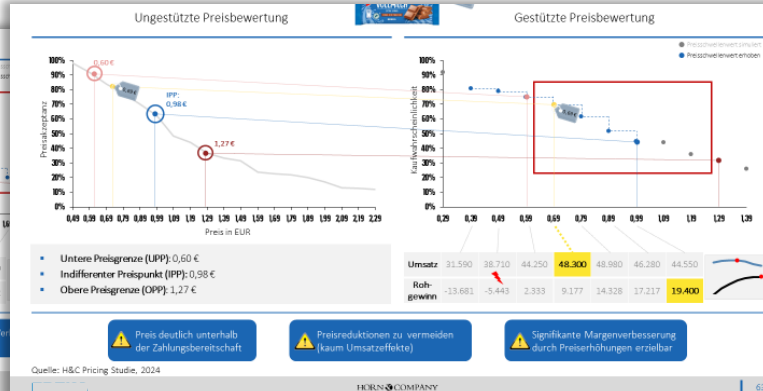
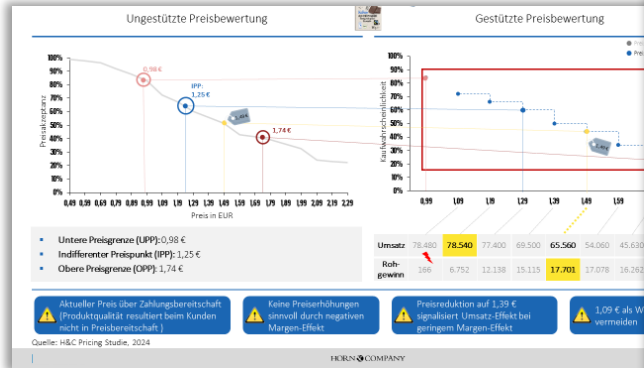
+1,5% Rohmarge ohne Veränderungen in der Preiswahrnehmung





Projektbeispiel: Kundenzentrierte Preisgestaltung und -kommunikation von Eigenmarken für verbesserte Preiswahrnehmung und stabile Spannen

Kundenzentrierte Anpassung der Eigenmarken-Preispositionierung



Projektbeschreibung

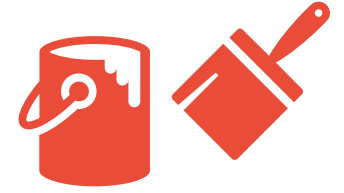
- Auditierung bestehender Eigenmarkenpositionierung (Ankerprodukte/Wettbewerb/Kundenwahrnehmung)
- Analyse von Preiselastizitäten des spezifischen Eigenmarken-Produkts und alternativer A- und B-Marken in der gleichen Kategorie
- Ableitung von Preisgestaltungspotenzialen und Simulation von Margen- (und im Folgenden auch Volumeneffekten)

Herausforderungen

- Datenqualität in WBW-Preischecks
- Bisher eher reaktive Preisgestaltung für Eigenmarken
- Fehlende Kontinuität im Preismonitoring
- Lange Entscheidungswege im Rahmen von Pricing-Aktivitäten

Preisschwellenoptimierung bei 10% der A-Artikel und 20% der B-Artikel





Neuausrichtung
händlerischer Parameter

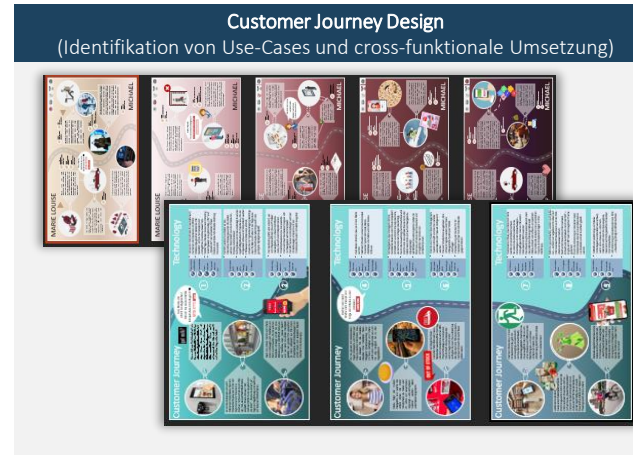
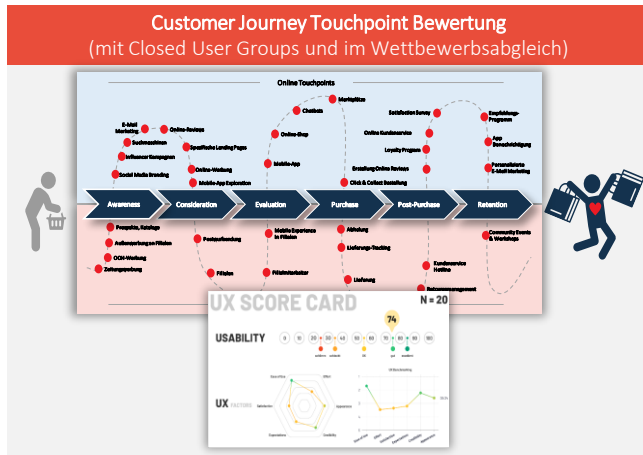
Ausgewählte Projektreferenzen

Store Excellence



Projektbeispiel: Bessere Effektivität & Effizienz starten mit dem richtigen Kundenverständnis

Kundenzentrierte Optimierung der Customer Journey



Projektbeschreibung

- Audit/Bewertung der Touchpoints entlang der Customer Journey (Kundenperspektive, Wettbewerbsabgleich, Cross-Check mit anderen Branchen)
- Gemeinsame Priorisierung von Touchpoints und cross-funktionale Pilotierung als „Success Use Cases“ (Fokus: „Push Store Frequency“)
- PMO für weitere Use Cases und abgestimmte Customer Journey Roadmap

Herausforderungen

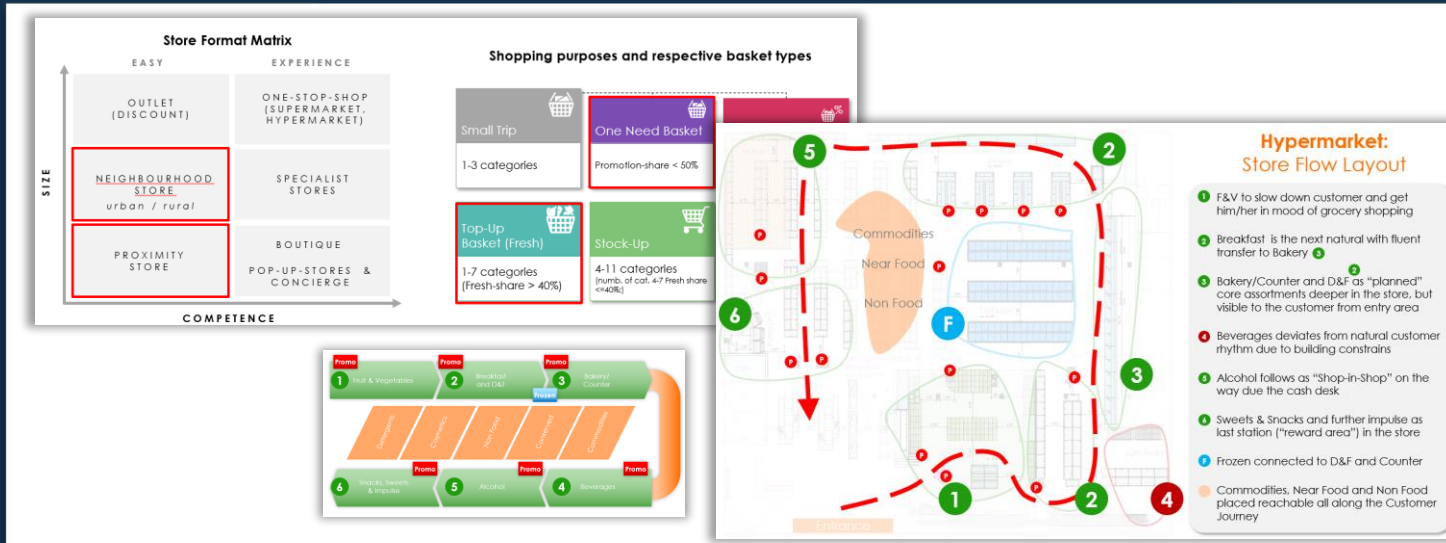
- Historisch-gewachsene „Tool-“ und „Systemlandschaft“ entlang der Customer Journey
- Auflösen des reinen „Kanal-Denkens“
- Keine Vorerfahrung des Unternehmens mit CX-/UX-Initiativen

Durchschnittlich **3% Frequenzsteigerung** (A/B-Testing)



Projektbeispiel: Vom Storekonzept für neues Vertriebsformat bis zur Pilotrealisierung und der Rolloutvorbereitung

Formatspezifisches Storekonzept von Idee bis Umsetzung



Projektbeschreibung

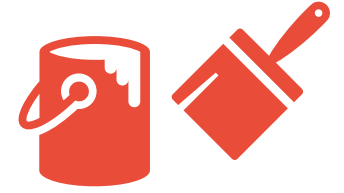
- Kundenzentrierte (per Consumer Panel und Fokusgruppen) Konkretisierung des Vertriebsformats und Ableitung von Anforderungen an das Storelayout
- Definition von Storelayout-Blueprints für unterschiedliche Storearchetypen (Größe, Lage, Standortumfeld)
- Pilotisierung und cross-funktionale Vorbereitung des unternehmensweiten Rollouts (Category Management, Logistik, Expansion, Vertrieb)

Herausforderungen

- Schaffung eines einheitlichen Verständnisses des „richtigen Blueprints“
- Brownfield-Ansatz notwendig („Wie können bestehende Flächen im Sinne des Blueprints transformiert werden?“)
- Unterscheidung und Zuordnung von neuen Standorten, Komplettanierungen und Renovierungen
- Cross-funktionale Orchestrierung des Gesamtprozesses

Durchschnittlich **6% Umsatzplus** auf vergleichbarer Fläche im Vgl. zum Vorjahr





Neuausrichtung
händlerischer Parameter

Ausgewählte Projektreferenzen

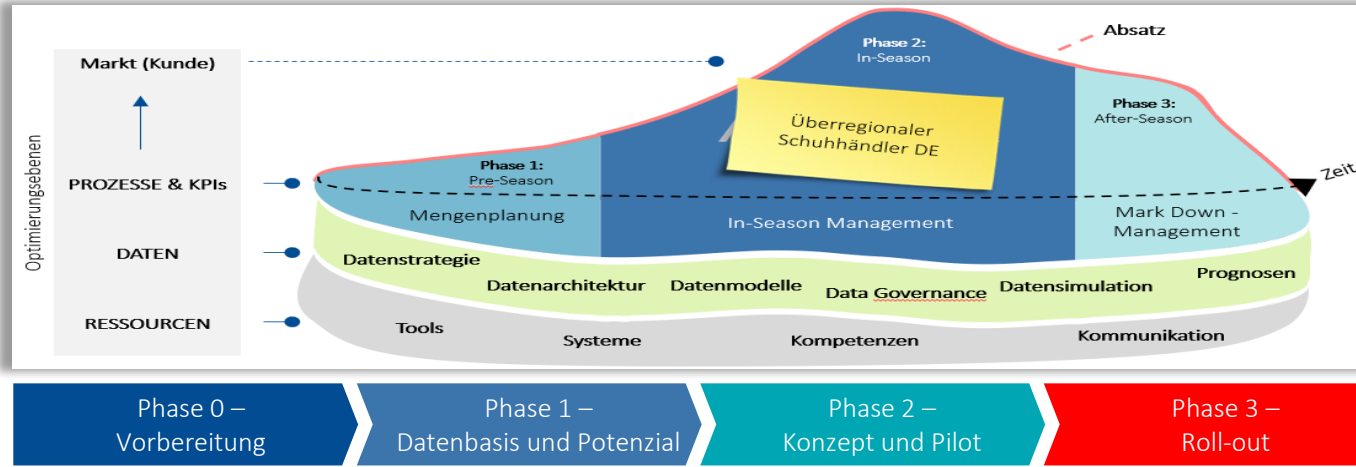
*Verfügbarkeit/
Logistik*



Projektbeispiel: Optimierung des Season Managements im Fachhandel

Optimierung Mengenplanung, In-Season & Mark Down Management

Ganzheitliche Optimierung von Marktengang, Prozesse, KPI-Steuerung, Datenbasis und Ressourcen + Pilotierung



Projektbeschreibung

- Vorbereitung: Datenbedarfe, Datengenerierung und Dashboardaufbau
- Datenbasis & Potenziale: Simulationsmodell, KPI-Messung und Potenzialbewertung (je Hebel)
- Konzept und Pilot: Pilotierung (PoC) für Mengenplanung, In-Season Management und Mark Down Management
- Rollout: Beginnender Rollout für erste Geschäftseinheiten

Herausforderungen

- Fehlende Sortimentsstrategie und abgeleitete Anforderungen an die PoS- /Online-Umsetzung
- Ausbleibende Berücksichtigung von „Lost Sales“
- Fehlende Transparenz über Artikelprofitabilität durch „Nicht-Betrachtung“ von „Touched Two-Times“ Umlagerungen
- Fehlende Strategie zu „Sicherheitsbeständen“

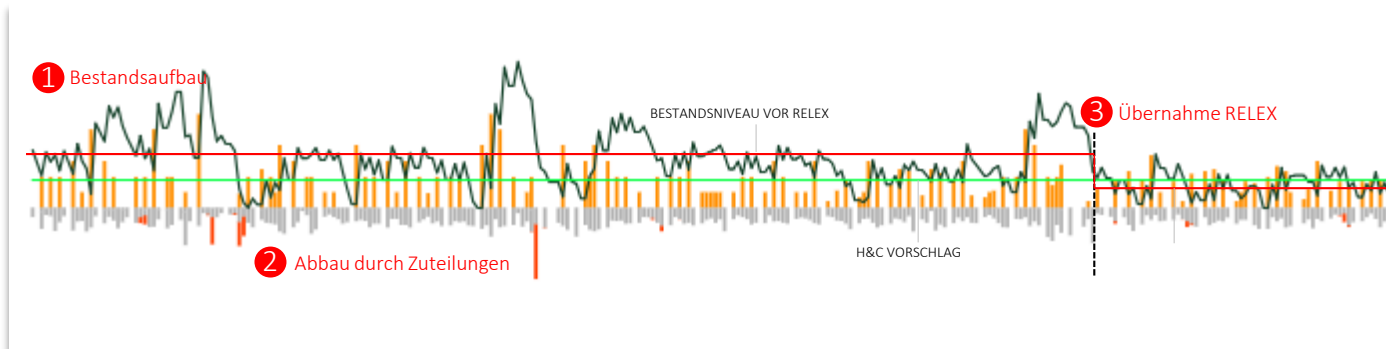
-30 % Bestände und -10 % Stock Outs, -5 %p MAPE (Prognosegenauigkeit)



Projektbeispiel: Nach Einführung eines Auto-Dispo-Tools ergibt sich eine selbstlernende Bestandsoptimierung

Stock-Out- & Bestandsoptimierung

Regional Eier Klasse L/M Freilandhaltung – 01.09.2022-30.08.2023



Projektbeschreibung

- Vor der RELEX Umstellung: Hohe Bestandsschwankungen, große Zuteilmengen - Verbesserungspotenzial durch Absenken auf das von H&C errechnete angemessene Bestandsniveau
- Nach der RELEX Umstellung: Kaum noch Schwankung, Bestandsniveau unter H&C Vorschlag!

Maßnahmen

- Einzelne Warengruppen und Artikel pilotieren (H&C Forecasting Cube)
- RELEX-Roll-Out intensivieren
- Leuchtturmprojekte für vollständige RELEX Umstellung starten
- Prüfung RELEX Nutzung auch im Ultrafrischebereich

Signifikanter Abbau von **Überbeständen (-65%)** und deutliche Verringerung der **Stock-Outs (-85%)**



Projektbeispiel: Digitalisierung und Optimierung der Logistikprozesse zur Reduktion von Abschriften End-to-End über die Supply Chain

Bestands- und Abschriftenreduzierung durch SCM-Optimierung

Maßnahmenkatalog zur Optimierung in der Logistik



Projektbeschreibung

- Systematische Identifikation von Potentialen zur Abschriftenreduktion
- Detaillierung und Bewertung von Überbeständen und Stock-Out-Effekten
- Erarbeitung umsetzbarer und nachhaltig wirksamer Optimierungsmaßnahmen End-to-End
- Ableitung von Prozessoptimierungsbedarfen

Herausforderungen

- Komplexe Systemlandschaften
- Beschaffungsprozesse sind nicht vollständig transparent
- Ursachen von Abschriften sind zahlreich

Einsparung von **700 TEUR** durch reduzierte Abschriften auf MHD-kritische Artikel



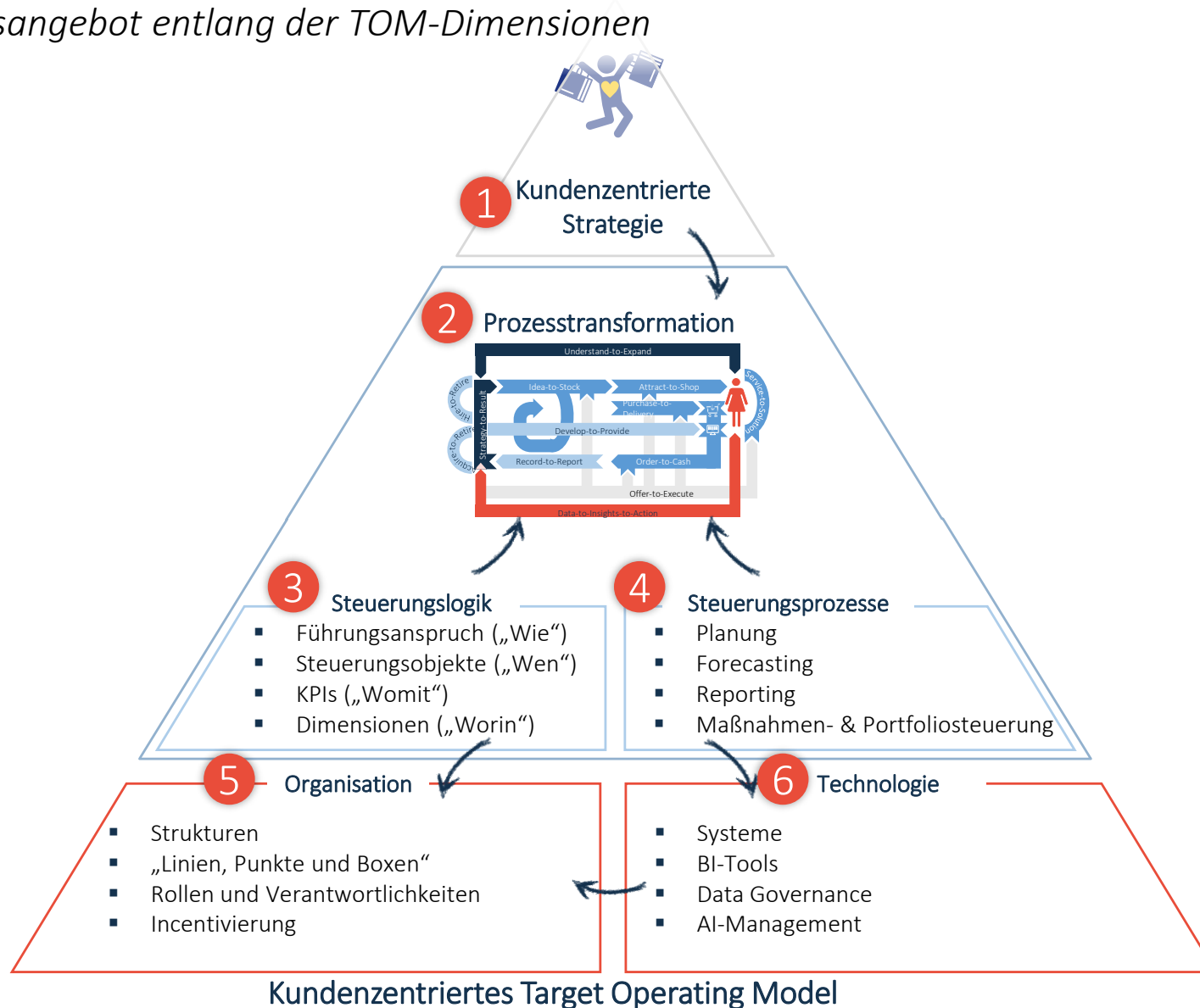
Ausgewählte Projektreferenzen

Transformation



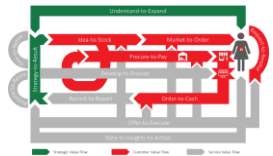
Wir transformieren Handelsorganisationen kundenzentriert und ganzheitlich

Übersicht Leistungsangebot entlang der TOM-Dimensionen



Projektbeispiel: Transformation von funktionaler zu E2E-Prozess-denkender Organisationen

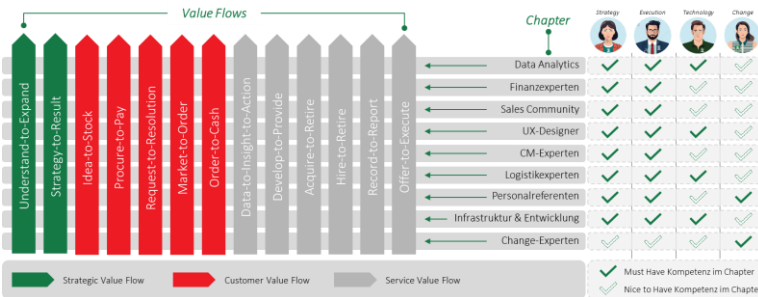
End-to-End und an Kundenzielen ausgerichtete Organisation



Im Zielbild stehen kundenzentrierte Value Flows, welche die gesamte Wertschöpfung abbilden und auf den Endkunden ausgerichtet sind



Die Value Flows werden durch „fachliche Chapter“ mit Kompetenzen und Ressourcen versorgt. Diese arbeiten interdisziplinär zusammen und richten ihre Ziele konsequent am Kunden aus – für erfolgreiche Lösungen sind vier zentrale Kompetenzen erforderlich



Projektbeschreibung

- Design einer an End-to-End-Prozessen ausgerichteten Organisation
- Entwurf eines „Playbooks“ für die Zusammenarbeit
- Pilotierung der cross-funktionalen Zusammenarbeit mit neuen Rollenbeschreibungen entlang wichtiger strategischer Initiativen
- Entwicklung eines gemeinsamen Wert- und Zielbildverständnisses als Leitbild

Herausforderungen

- Förderung eines gemeinsamen Verständnisses und einer breiten Akzeptanz für die neue Art der Zusammenarbeit jenseits etablierter funktionaler Strukturen und Führungsprinzipien (Klärung von Verantwortlichkeiten)
- Verankerung einer kundenzentrierten Denkweise als integraler Bestandteil der Arbeitsweise

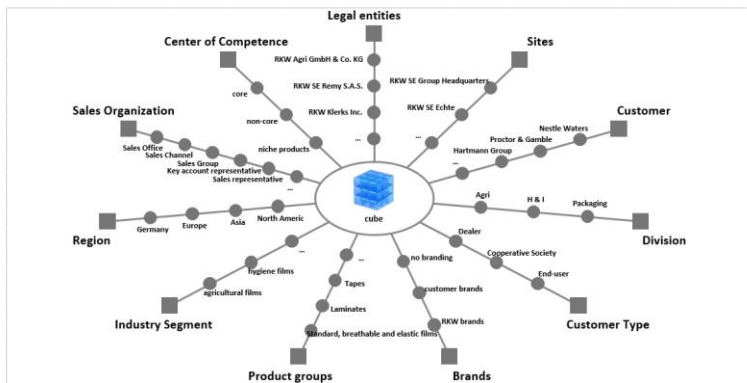
Höhere **Effizienz** und besseres Kundenerlebnis durch **optimierte Prozesse** und **reduzierte Schnittstellenverluste**



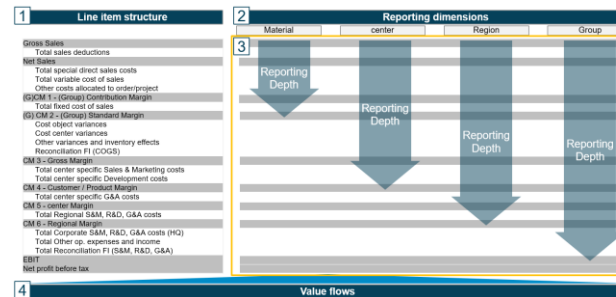
Projektbeispiel: Konzeption und Umsetzung einer Reportinglandschaft von Top-Management bis zur funktionalen, operativen Steuerung

Aufbau steuerungsrelevanter Reporting-Landschaft

Reporting-Dimensionen im Datenraum



Reporting-Tiefen je Item und Dimension



Projektbeschreibung

- Definition klarer „Guiding Principles“ für das Top-Management bzw. operative Reporting
- Zusammenführen aller relevanten Reportingdimensionen und Ausprägungen entlang der jeweiligen Hierarchie
- Ableitung der Reportingtiefe auf der Grundlage der Line-Item, Berichtsdimensionen und Steuerungsanforderung
- Aufsetzen entsprechender Reports je Verantwortungsbereich bzw. Steuerungsanforderung

Herausforderung

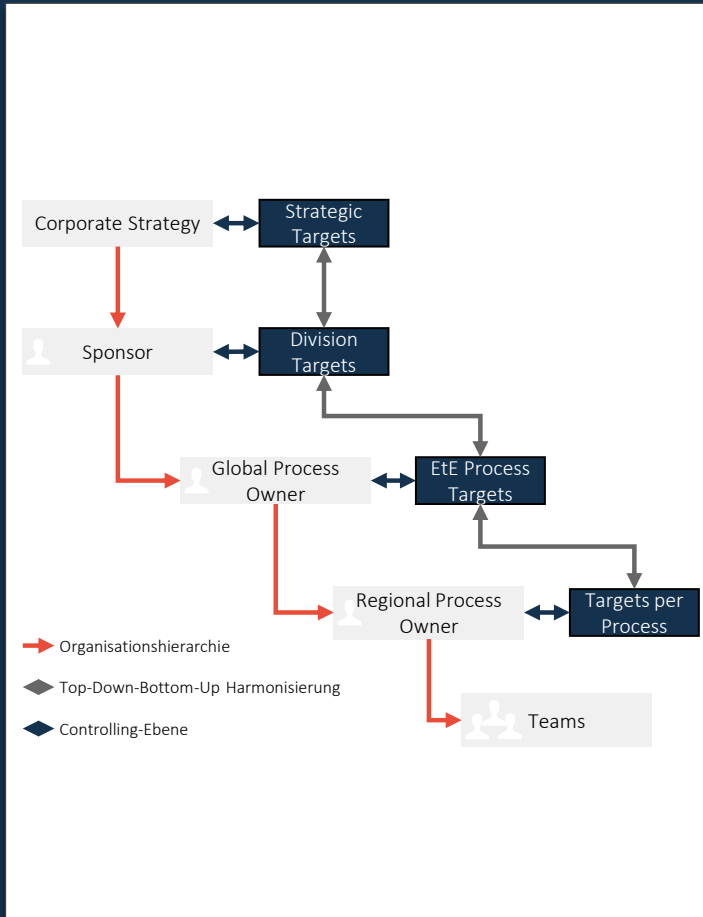
- Klare einheitliche Definitionen, GuV-Strukturen, Reporting-Dimensionen
- Diverse Granularität und Qualität der vorhandenen Daten
- Geringe Bereitschaft zum Greenfield-Ansatz („Start from Scratch“)

Einheitliches Datenmodell als Grundlage für Mgmt.- und Funktionsdashboards
-90% Blue/ White Book (von Push zu Pull)



Projektbeispiel: Steuerung anhand einer Top-Down-Bottom-Up Harmonisierung von quantifizierbaren Zielen

Top-Down-Bottom-Up-Harmonisierung



Kernidee

- Die Ziele jeder Hierarchieebene werden über eine Top-Down-Bottom-Up-Harmonisierung definiert
- Alle Prozessziele sind für die Beteiligten transparent
- Kaskadierte Ziele unterstützen die strategischen Ziele
- Ziele sind messbar und werden als Anreize gesetzt
- Indikatoren dürfen nicht selbstreferenziell sein – sie folgen den Zielen und nicht umgekehrt

Ablauf der Zieldefinition

- Die Sponsoren einigen sich auf übergeordnete Ziele, die sich aus der Unternehmensstrategie ergeben
- Die Prozessverantwortlichen stimmen mit den Sponsoren die prozessspezifischen Ziele ab
- Prozessverantwortliche einigen sich mit den GPOs auf Ziele für lokale Prozesse und schlüsseln diese in ihren Teams weiter auf

Etablierung eines modernen End-to-End-Steuerungsansatzes entsprechend der Process-Governance

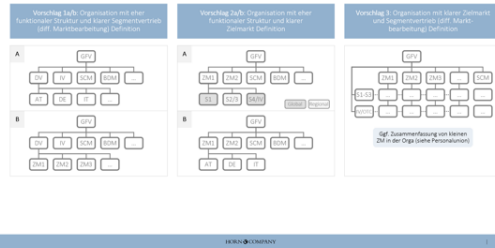


Projektbeispiel: Etablierung einer kundenzentrierten Vertriebsorganisation

Kundenzentrierte Vertriebsorganisation

1 Alternative Strukturen für Vertriebsorganisationen

Alternative Vertriebsorganisationen
Vertriebsorganisation



2 Faktoren zur Allokation von FTE-Ressourcen zur Organisation

5 Faktoren beeinflussen die FTE-Ressourcen Ausstattung der Zielmärkte
FTE-Allokation

Direkte Kunden	Distributoren	Kontrakte	Umsatz	Produkt
- Umfang Anzahl betreuer 33-Kunden - Umfang Anzahl betreuer 52/3-Kunden - Umfang Anzahl betreuer 54-Kunden	Umfang Anzahl betreuer Distributoren	- Anzahl betreuer Jahreskontrakte - Anzahl betreuer Quartalskontrakte	- Umsatzhöhe betreuer pro Mitarbeiter - ggf. Umfang Anzahl akquirierter Neukunden	- Komplexität des Produktes - Komplexität in technischer Anwendung (Anzahl untersch. Materialcodes)

Projektbeschreibung

- Status-Quo Aufnahme und Detail-Analyse der aktuellen Vertriebsorganisation (mit dem H&C Activity Radar)
- Formulierung des funktionalen Zielbilds („Go-to-Market“) und Ableitung einer kundenzentrierten Zielstruktur
- Detaillierung eines Organisations-Blueprints
- Finalisierung der Zielorganisation und Definition von Transitions- und Entwicklungspfaden

Herausforderung

- Historisch gewachsene Vertriebs- und Marketingstrukturen mit Dopplungen und Schattenaktivitäten
- Geringe Bereitschaft zu Transparenz und cross-funktionaler Zusammenarbeit
- Symptome einer Restrukturierung ohne das Kostenabbau im Fokus stand
- Keine kanal-/ kundenspezifische Vertriebssteuerung

Steigerung der Kundenzufriedenheit

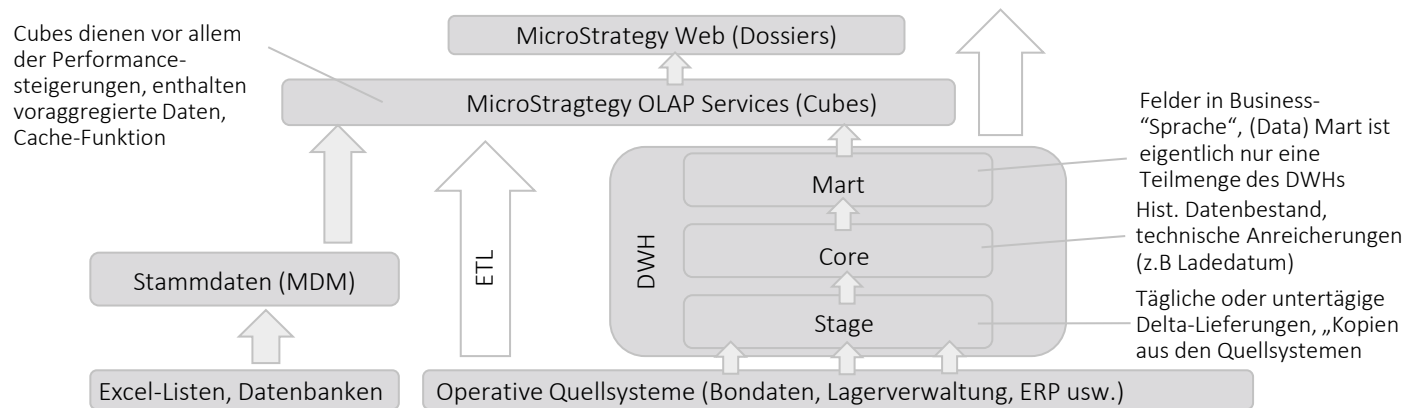
Differenzierung der Betreuung zwischen Kundenklassen- und Potenzialen



Projektbeispiel: End-to-End Dashboards für CM, Vertrieb, Controlling & Logistik basierend auf Process-Mining-Datenmodell

Entwicklung von operativen & strategischen BI-Dashboards

Übersicht Technische Struktur des BI-Reporting



Projektbeschreibung

- Das Ziel: Tagesaktuelle BI-Dashboards für alle Kernbereiche online zur Verfügung stellen
- Vorgehen:
 - Aufbau erweitertes DWH
 - Anbindung von LVS und ERP
 - ETL-Prozesse zur Beladung OLAP
 - Online Reporting mit Dossiers

Herausforderung

- Aufbau des Star-Schemes in Microstrategy
- Performanceprobleme auf 0,5 TB Server
- Schulung des BI-Teams

Key Metrics



Abschaffung von mehr als 1.500 Excel- und BI-Reports



horn & company

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | STUTTGART | CHARLOTTE | SINGAPUR | WIEN | ZÜRICH