

# 18. ReTurn Jahrestagung – ReTurn 2025

Eine CFO/CRO Perspektive: Wie kann Handel noch funktionieren?

Marcus Wolf

Grafenegg, 03. April 2025

Roland  
Berger

# Agenda

A

**Herausforderungen im Einzelhandel**

---

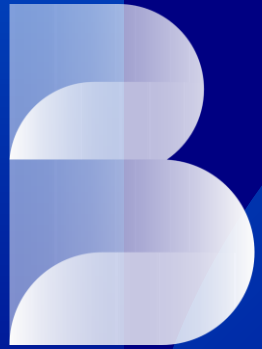
B

**Insights CFO Pulse Survey 2025**

---

C

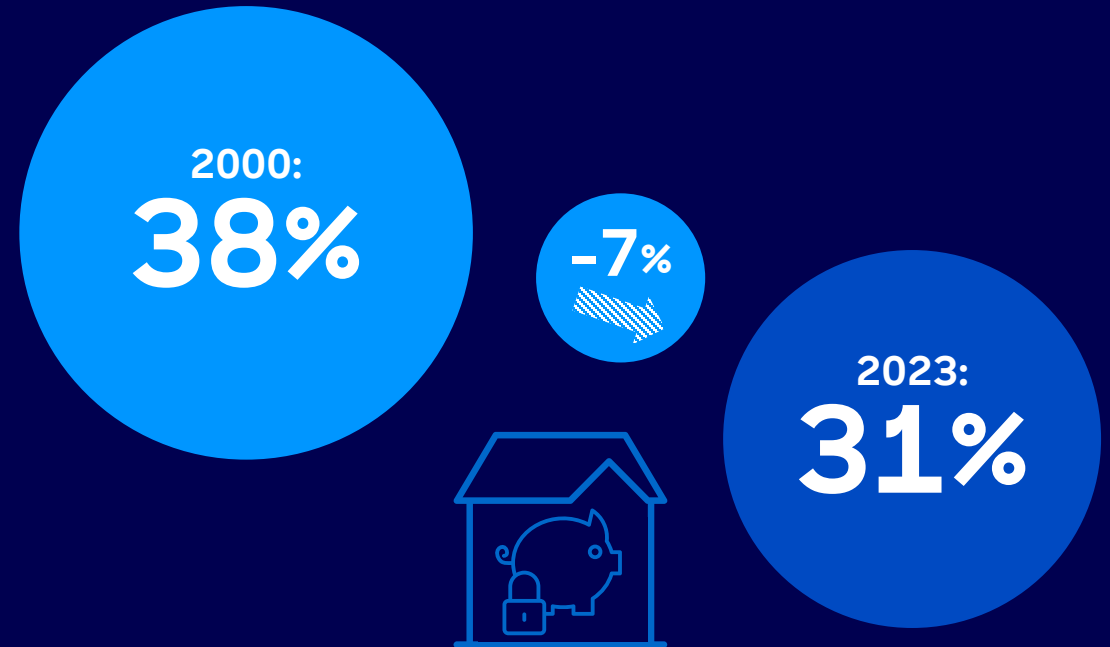
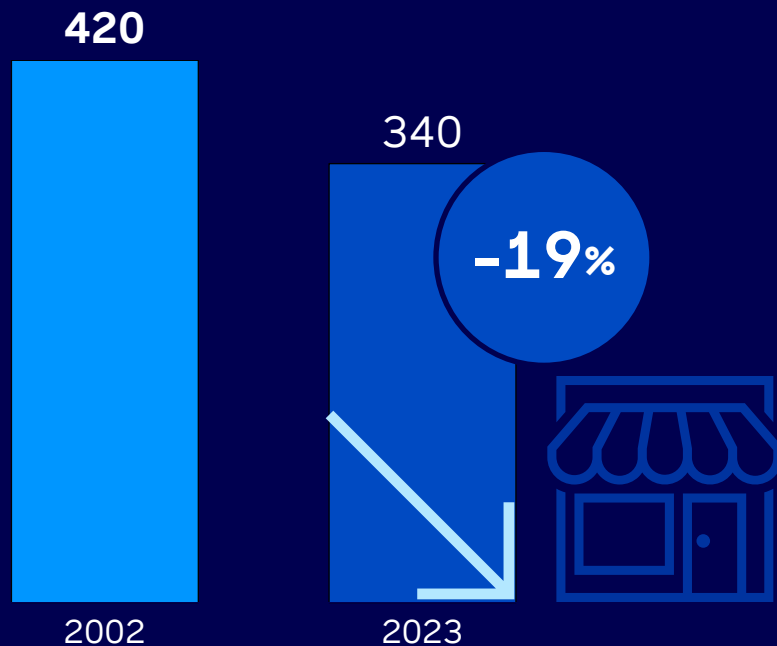
**Erfahrungen aus der Praxis**



# A. Herausforderungen im Einzelhandel

# Die Ausgangslage im Einzelhandel hat sich über die Jahre signifikant verschlechtert

Die Anzahl der Unternehmen im Einzelhandel hat stark abgenommen



Ebenso wie der Anteil an privaten Konsumausgaben

# Ein allgemein verändertes Konsumverhalten, sowie globale Events als Kerntreiber dieser Entwicklung

## Globale Pandemie

Eine allgemeine Unsicherheit, Hygienevorschriften sowie temporäre Schließung von Filialen haben die Industrie besonders stark getroffen

## Geopolitische Spannungen

Verstärkte Unsicherheit sowie getrübtetes Konsumverhalten tragen zusätzlich zu Topline-Verlusten bei



## eCommerce

Weniger Präsenz in Innenstädten aufgrund der Bequemlichkeit der Online-Bestellung

## Direct-to-consumer

Durch Omnichannel Vertrieb sind Filialen und Retailfläche nicht mehr die primäre Methode, Kunden zu erreichen  
- Soziale Medien als Disruptor



Folge:  
**Weniger Kunden  
im Markt**

# Der stationäre Einzelhandel steht vor der Transformationsherausforderung – Aber der Handlungsspielraum ist begrenzt



## Die Rolle der Filiale verändert sich...

Physische Geschäfte müssen neuen "Sweet Spot" finden & erlebnisorientierte Interaktionen bieten



Neue Anforderungen



Weniger Kunden

## ...doch nicht jeder ist handlungsfähig...



Hohe Verschuldung



Kapitalbindung durch Überbestände



1

Inflation

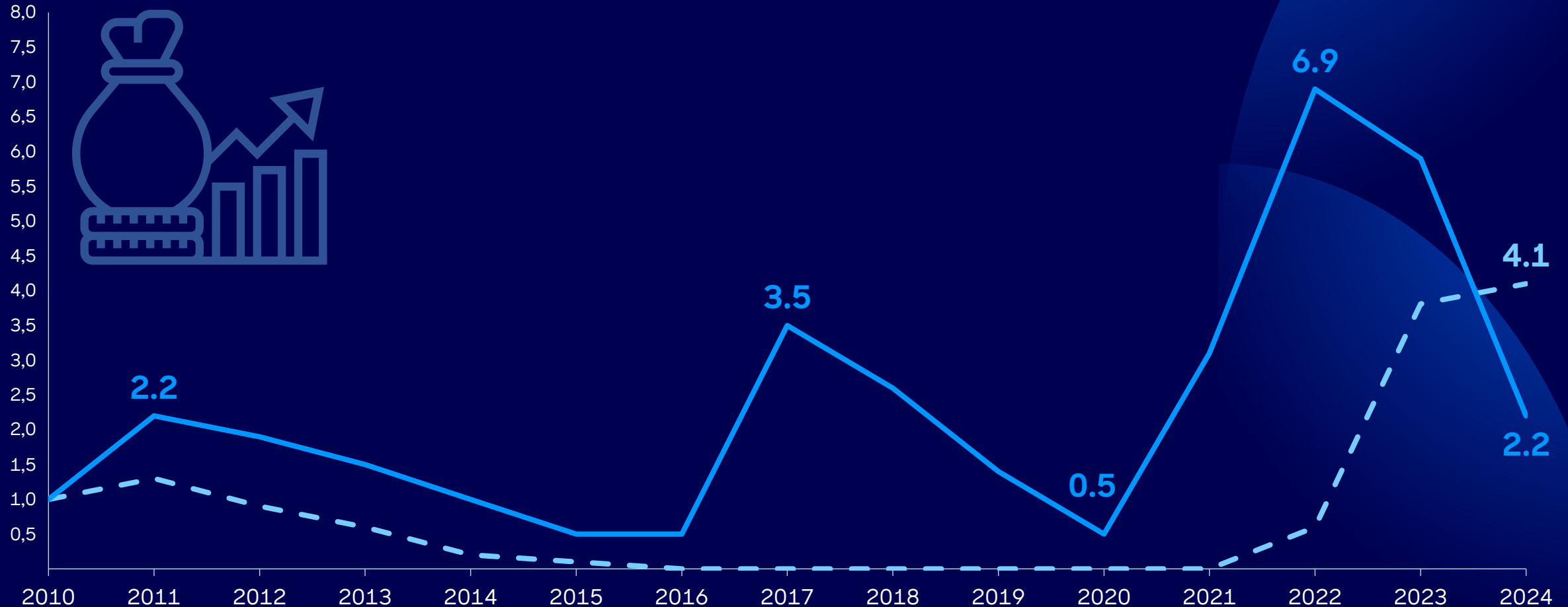
2

Schlechtes Konsumklima

3

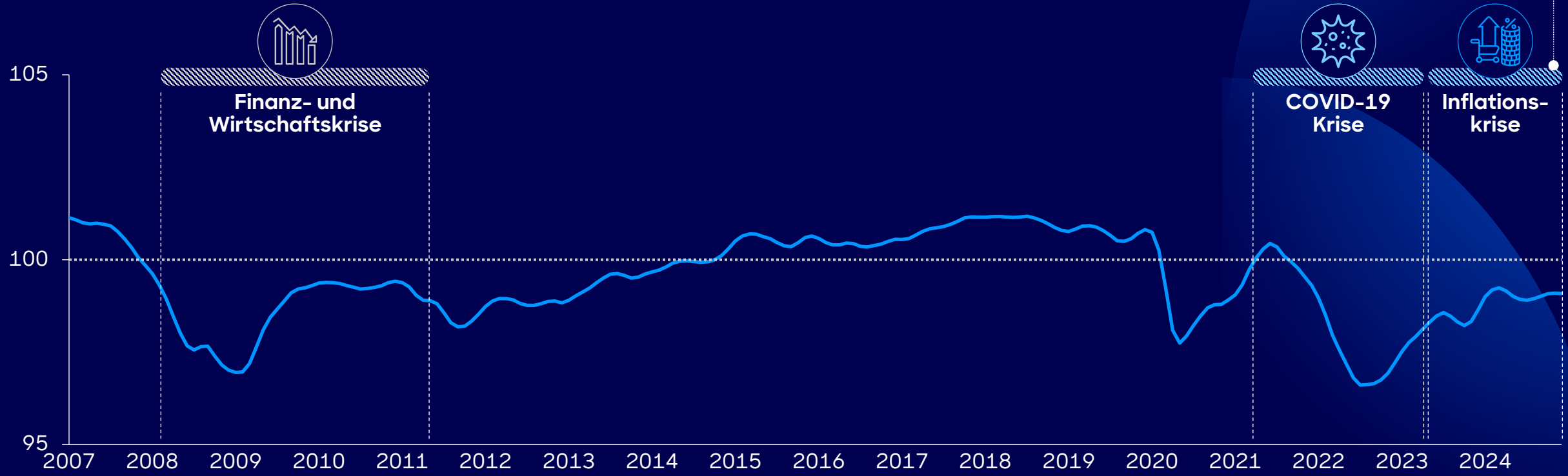
Steigende Kosten

# Deutliche Zinserhöhungen – Eingeschränkter Investitionsspielraum durch höhere Finanzierungskosten



# Zudem nachhaltige und anhaltende Schwächung des Konsumklimas

**Inflationskrise** mit starker **Beeinträchtigung** von **Verbrauchern** – Geringerer staatlicher Ein- und Durchgriff zur Bewältigung der Budgetbeeinträchtigung von Privathaushalten

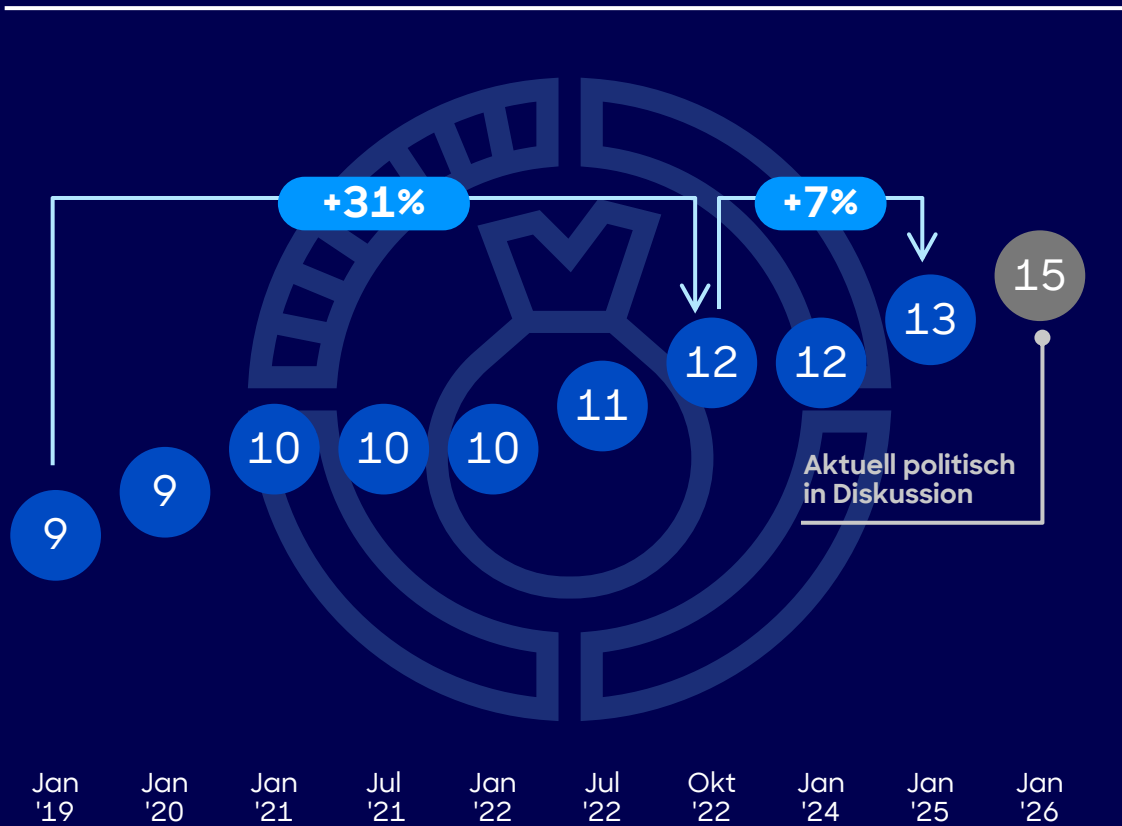


— OECD Consumer Confidence Index



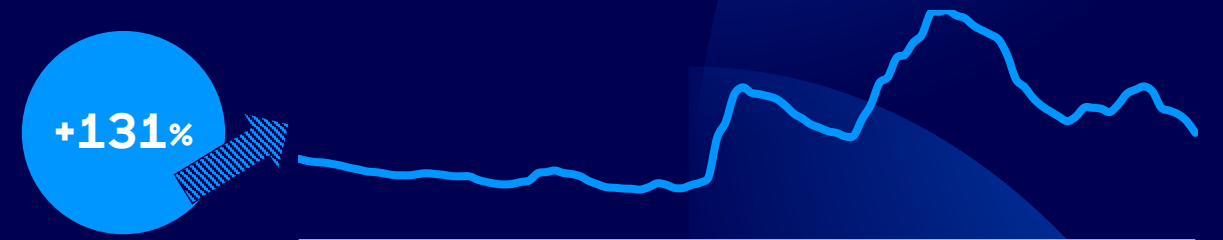
# Kostensteigerungen in den Bereichen Personal, Logistik und Energie kommen erschwerend hinzu

## Mindestlohnentwicklung in Deutschland [EUR/h]



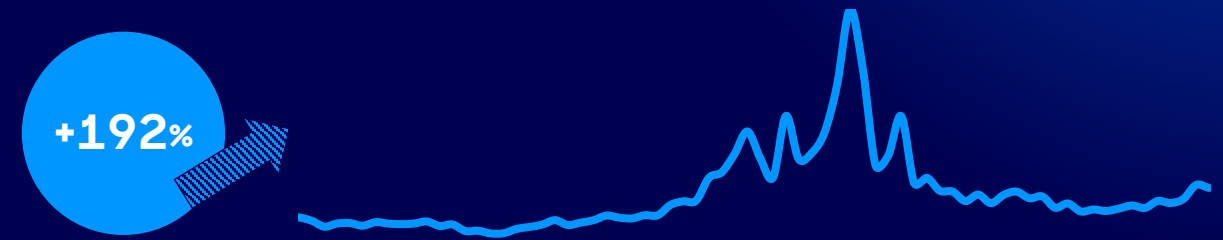
## Logistik- und Transportkosten [Container]

2023-2025



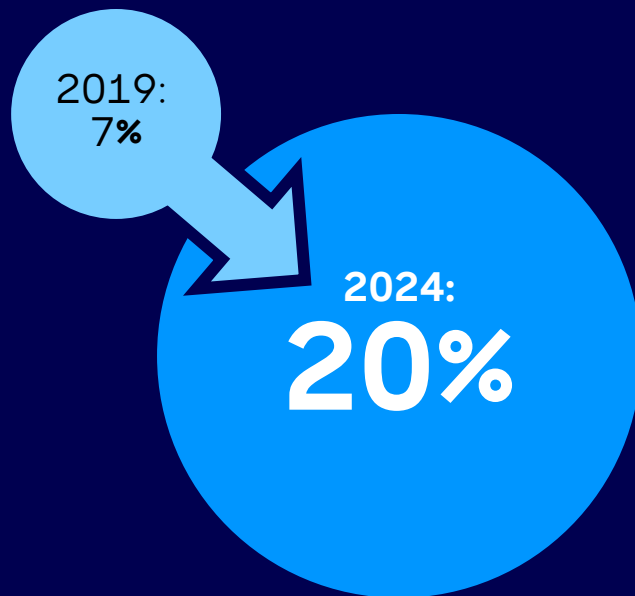
## Strompreise in Deutschland [EUR/MWh]

April 2019 - Oktober 2024

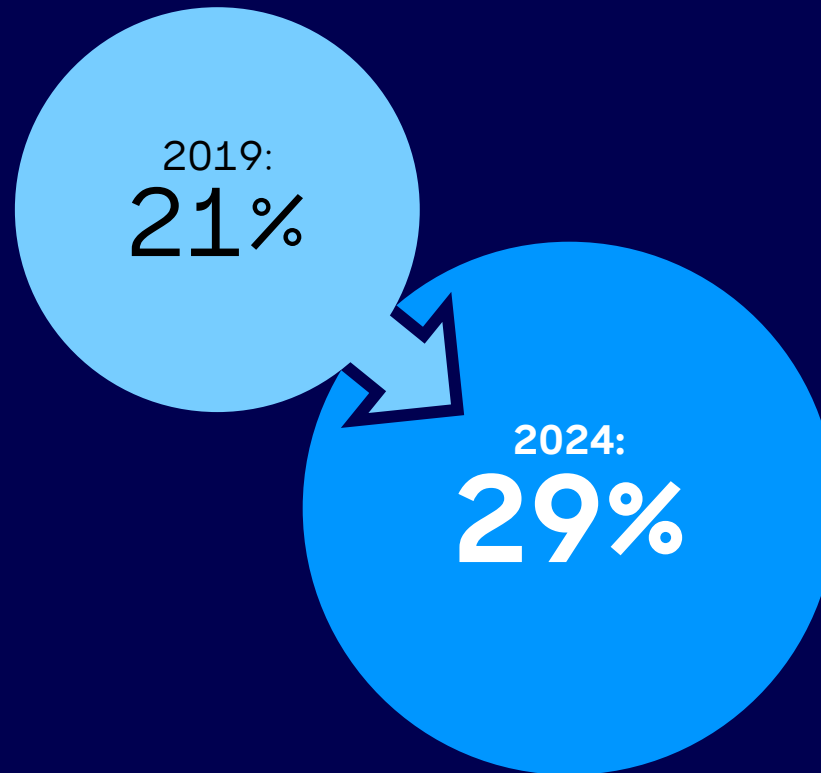


# Infolgedessen entsteht für alle Marktteilnehmer ein hoher Margen- und Liquiditätsdruck

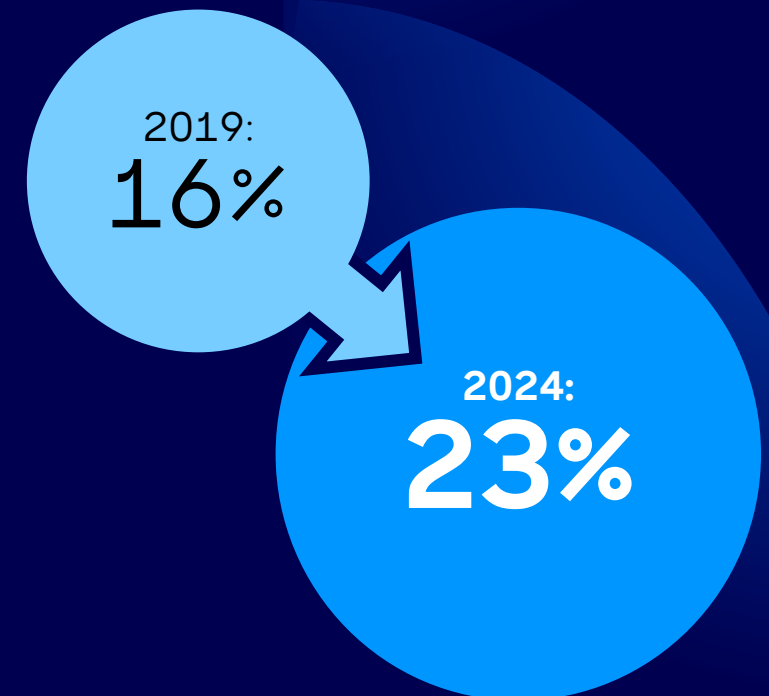
Anteil Unternehmen mit negativem EBITDA



Anteil Unternehmen mit Verschuldungsgrad >3,5

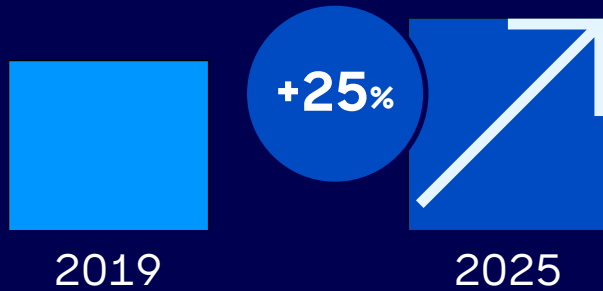


Anteil Unternehmen mit Zinsdeckungsgrad <2,0

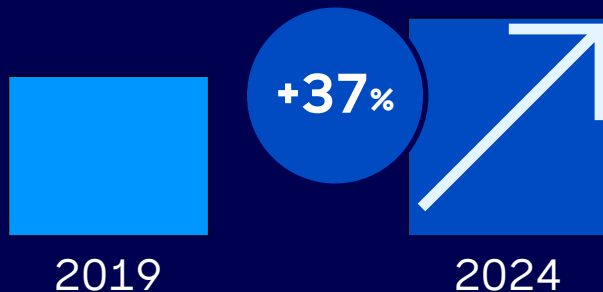


# ...und in sehr vielen Fällen droht die Insolvenz

Institut der deutschen  
Wirtschaft geht von **Anstieg  
der Insolvenzen** aus...

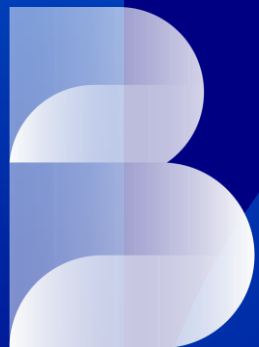


... und der KSV zeigt einen  
ähnlichen Trend in Österreich



## Beispiele: Insolvenzen im Einzelhandel

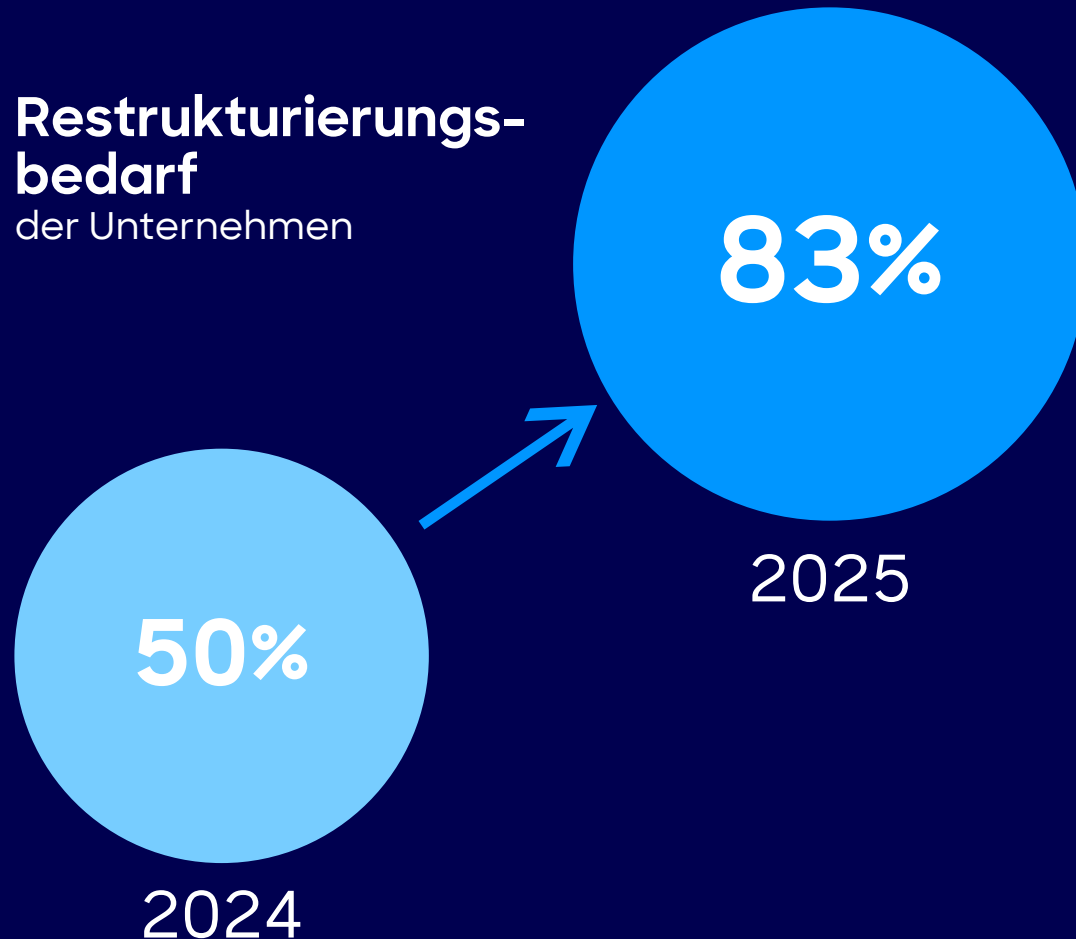
A collection of logos for retail brands that have filed for insolvency. The logos are arranged in a grid-like fashion. Some logos are in white on a dark background, while others are in dark colors on a light background. The brands listed include: SALAMANDER, HALLHUBER, SportScheck, BREE, WORMLAND, geomix, MADELEINE, BONITA, KLINGEL, GALERIA KARSTADT KAUFHOF, kika, Leiner, KaDeWe, MODEPARK RÖTHER, Weltbild, PALMERS, Peek & Cloppenburg, ahlers, GERRY WEBER, ESPRIT, DEPOT, PETER HAHN, RENO, GÖRTZ, ADLER, and orsay.



# **B. Insights CFO Pulse Survey 2025**

# Die Mehrheit der CFOs geht davon aus, dass eine grundlegende Restrukturierung der Unternehmen alternativlos ist

Restrukturierungs-  
bedarf  
der Unternehmen



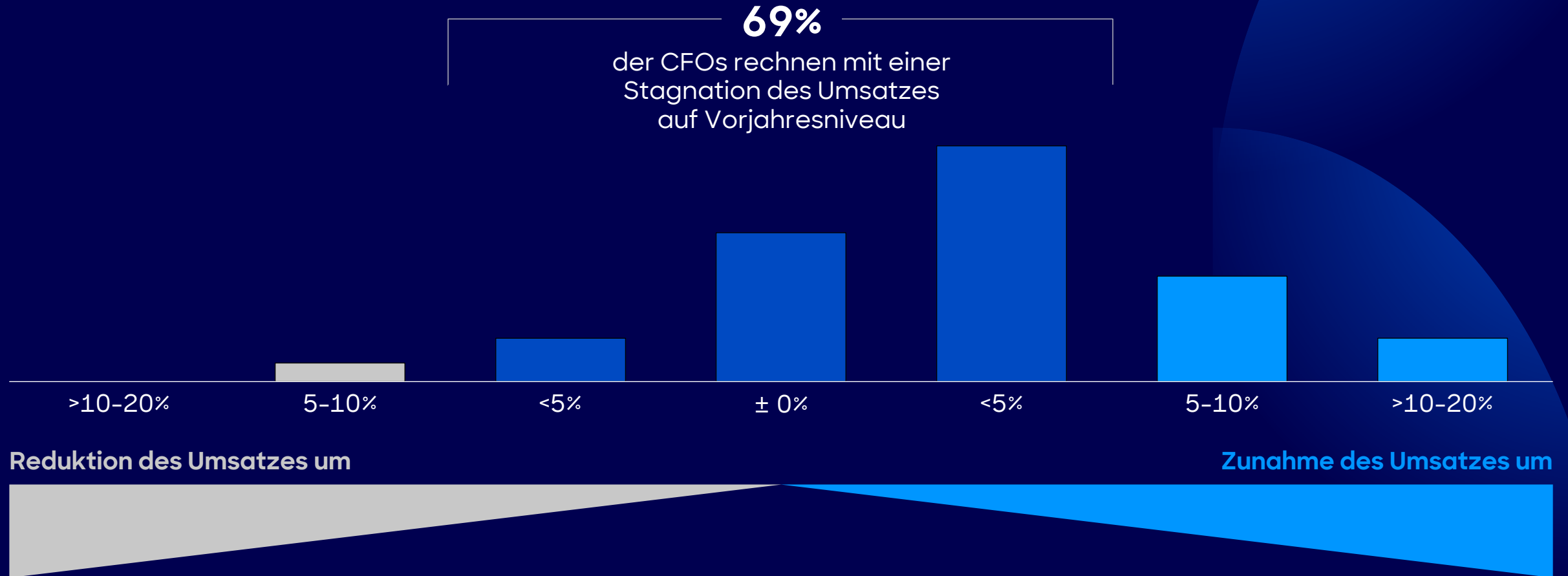
“

**83%** der CFOs sind überzeugt, dass sich die **Unternehmen strategisch restrukturieren** müssen.

Eine oberflächliche **Symptombekämpfung** reicht nicht mehr aus.

# Die Topline löst es nicht: Umsatzprognosen der befragten CFOs sind verhalten

Umsatzerwartungen 2025



# Der Kostendruck nimmt weiter zu: CFOs erwarten in einzelnen Bereichen Kostensteigerungen von mehr als 4%



Auch auf Seite der **Kosten** ist **keine Entspannung** in Sicht.

**45% der CFOs** erwarten für 2025 **Faktorkostensteigerungen** von **mehr als 4%** in drei wesentlichen Kostenkategorien.



**Logistikkosten**

Ø erwartete  
Kostensteigerung

4%



**Personalkosten**

4%



**Materialkosten**

4%



**Energiekosten**

3%

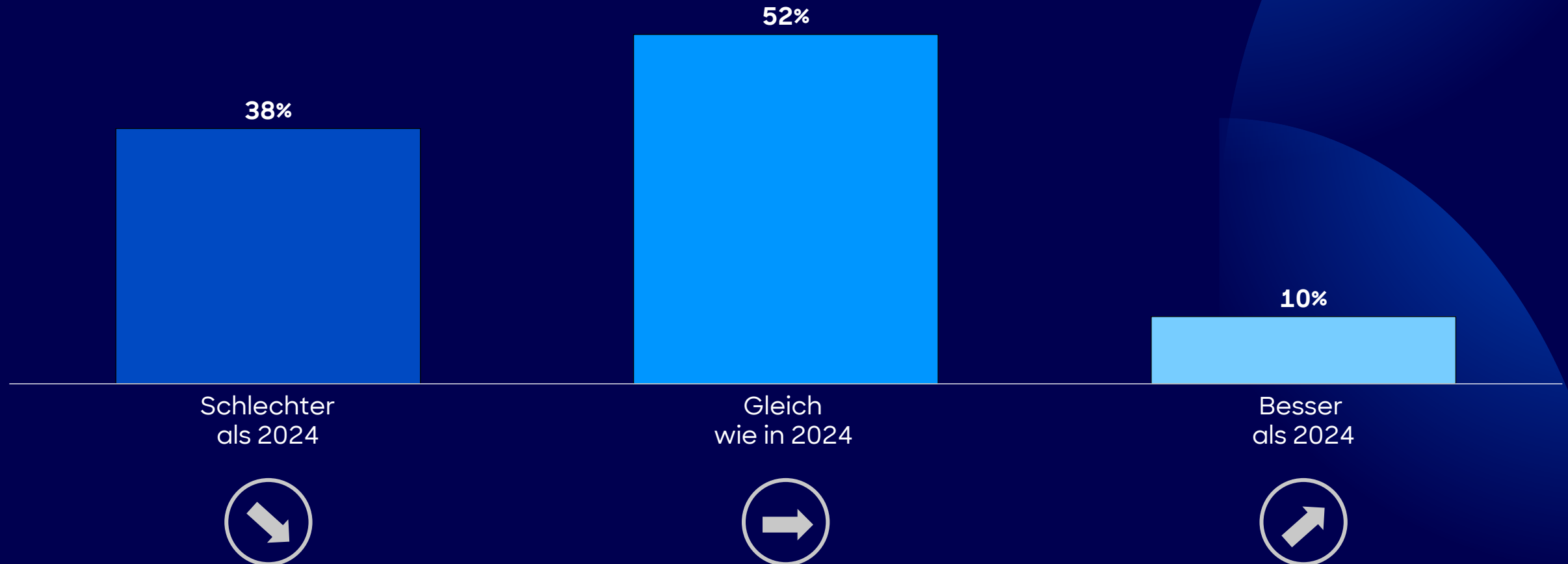


**Zinskosten**

1%

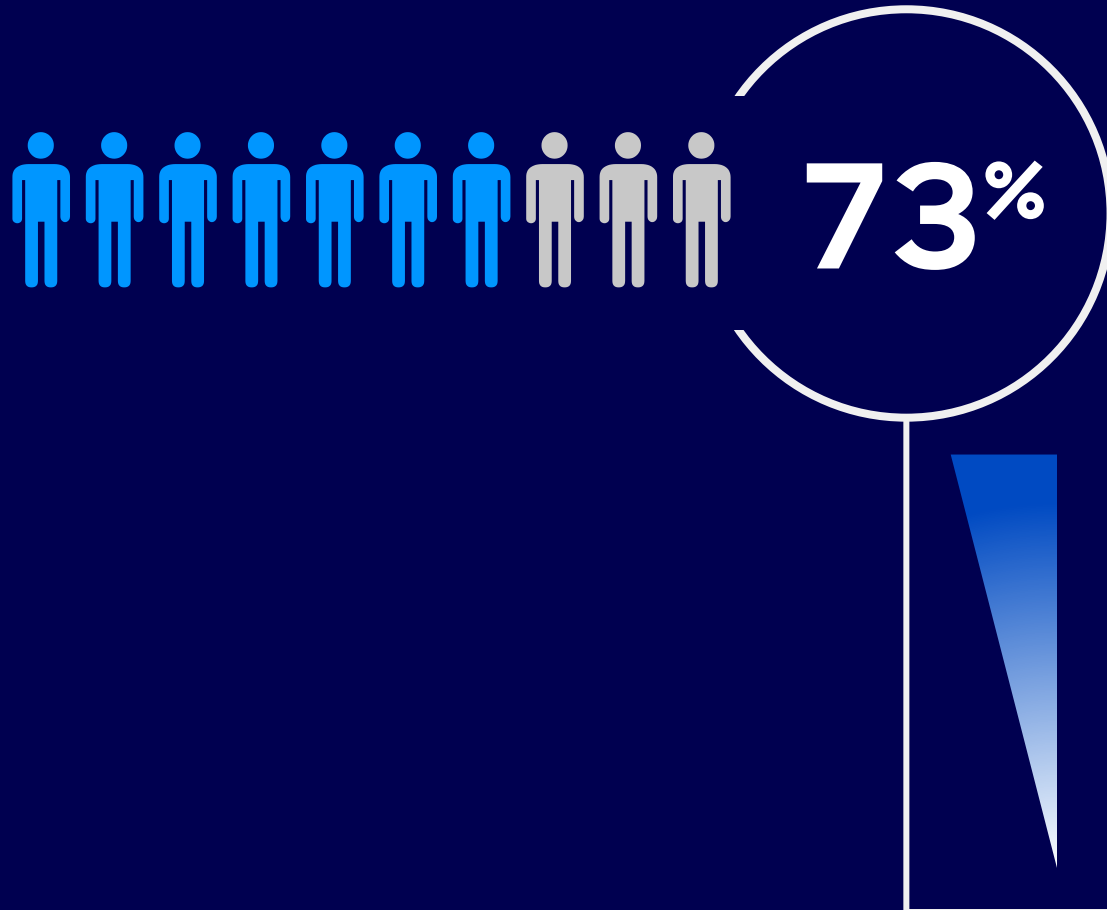
# Auch die Stimmungslage der Finanzierer in 2025 wird durch die CFOs als weiterhin angespannt eingeschätzt

Empfundene Stimmungslage der Banken und Finanzierer





# CFOs reagieren aktiv auf den gestiegenen Kostendruck – 7 von 10 Unternehmen haben bereits Personal abgebaut



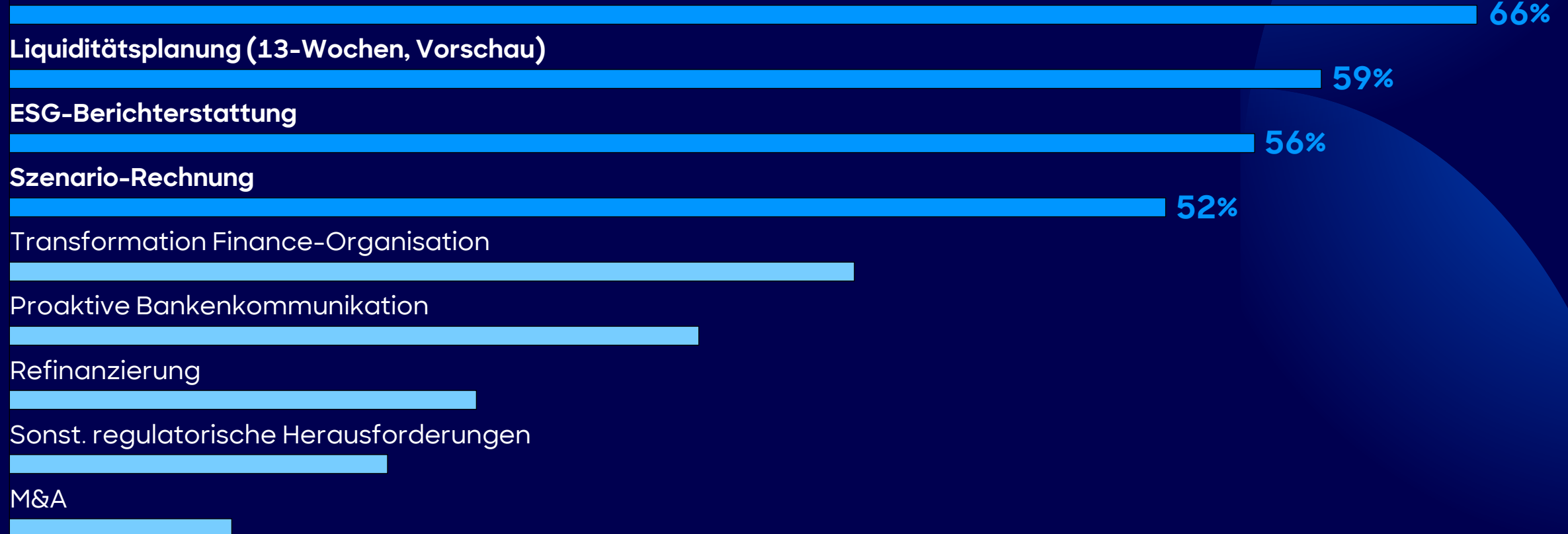
der **CFOs** haben bereits oder führen aktuell aus folgenden Gründen ein **Programm zur Personalkosten-einsparung** durch:

- Generell gestiegener Kostendruck
- Effizienzen durch Automatisierung/Digitalisierung
- Nicht eingetretenes Wachstum
- Zunehmender Wegfall/Auslagerung von Tätigkeiten

# Insbesondere Performance-Programme dominieren aktuell die Agenda der CFOs

Top-Prioritäten der CFOs

## Performance-Programme



# Vor dem Hintergrund der aktuellen Lage der Branche sind vier Ansatzpunkte für CFOs entscheidend



## Schaffung von Transparenz über die finanzielle Situation

Solide Business- und Liquiditätsplanung sowie Szenario-Rechnungen als Grundlage zur Entscheidungsfindung



## Etablierung umfassender und robuster Performance-Programme

Strukturelle Standortlösungen und Verbesserung der Performance auf der Verkaufsfläche bei gleichzeitiger Reduktion der Overhead-Kosten



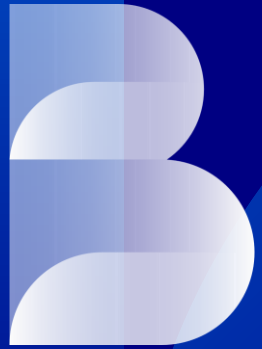
## Enge Steuerung des Working Capitals im saisonalen Jahresverlauf

Konsequentes Monitoring und E2E-Warensteuerung zur Glättung von unterjährigen Finanzierungsspitzen



## Annäherung an Kapitalgeber

Proaktive Ansprache von Kreditversicherern und Finanzierungspartnern zur Schaffung von Vertrauen und Spielräumen



## C. Erfahrungen aus der Praxis

# Mit unseren Kunden erarbeiten wir holistische Lösungskonzepte in enger Abstimmung mit allen Stakeholdern

## Fokusbranchen unserer Projekte



## Herausforderungen

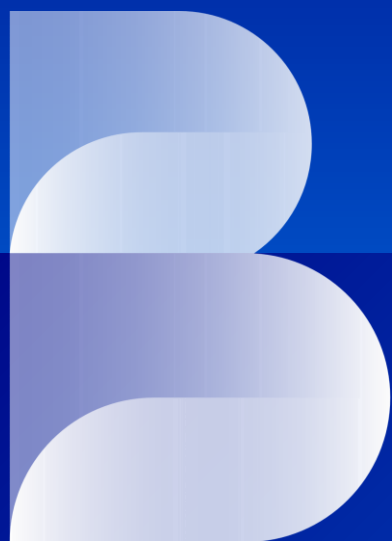
- 1 Ergebnis- und Liquiditätsdruck** in einem herausfordernden externen Geschäftsumfeld (COVID-19, Inflationskrise)
- 2 Unklares strat. Zielbild:** Fehlender geographischer Fokus, inkonsequentes Standortmanagement und keine klare Wachstumsstrategie
- 3 Eingeschränkte Refinanzierungsmöglichkeit** bei einer reifenden Schuldenstruktur in einem ungünstigen Marktumfeld mit einem hohen Leverage
- 4 Komplexe Stakeholderstrukturen** mit Gesellschaftern und Finanzierern

## Operative Hebel

- ▶ Strukturelle Optimierung des Standort- und Produktportfolios
- ▶ Fokussierung von Expansions- und Wachstumsstrategien
- ▶ Optimierung des Working Capital
- ▶ Redimensionierung des Overheads
- ▶ Hinterfragung eCommerce Engagement

## Finanzielle Hebel

- ▶ Anpassung Kapitalstruktur
- ▶ Zinsstundungen/-verzichte
- ▶ Debt-Hive-Up-Strukturen
- ▶ Finanzielle Beiträge weiterer Stakeholder (Vermieter/Lieferanten)



Roland  
Berger