

ZU LANGSAM, ZU LEISE ... ZU SPÄT

Warum viele Händler sehenden Auges in die Krise laufen

Vortrag zur 16. Sanierungskonferenz

SRH University Heidelberg, 18. September 2026

Dr. Michael Lukarsch, Manuel Farrokh und Dr. Christian Czernay

together
we grow

horn & company



Agenda

- 1 Vorstellung Horn&Company
- 2 Aktuelles Marktgeschehen Retail

Agenda

- 1 Vorstellung Horn&Company
 - 2 Aktuelles Marktgeschehen Retail
-

Wir begleiten erfolgreiche Unternehmen bei der Transformation

Kurzprofil Horn & Company und Referenten-Team

Kunden

Großer & internationaler Mittelstand | Familienunternehmen

Branchen

Automotive

Industrial
Goods & ServicesProcess
IndustryRetail & Consumer
Goods

Logistics

Themen

Strategy
& SalesPerformance
& OrganisationOperations
& Supply Chain

Restructuring

Eckdaten

Mehr als 300 Berater:innen

> 15% Wachstum pro Jahr

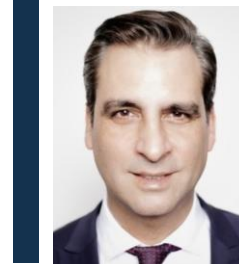
14 Standorte inkl. Americas/Asia



Dr. Michael Lukarsch, GF

Managing Partner Industry & Retail

- / Seit 2010: Managing Partner Horn & Company
- / Transformation und Turnaround Programme
- / >20 Jahre Industrieerfahrung: AVI Packaging, GF HOYER



Manuel Farrokh, Partner

Retail & Consumer Goods

- / Langjährige Erfahrung als Manager/CRO in Retailunternehmen (u.a. Galeria, Dielmann, van Laack, SinnLeffers, P&C)
- / Berater für Restrukturierungs- und Turnaroundprogramme mit Branchenfokus auf Retail & Consumer Goods



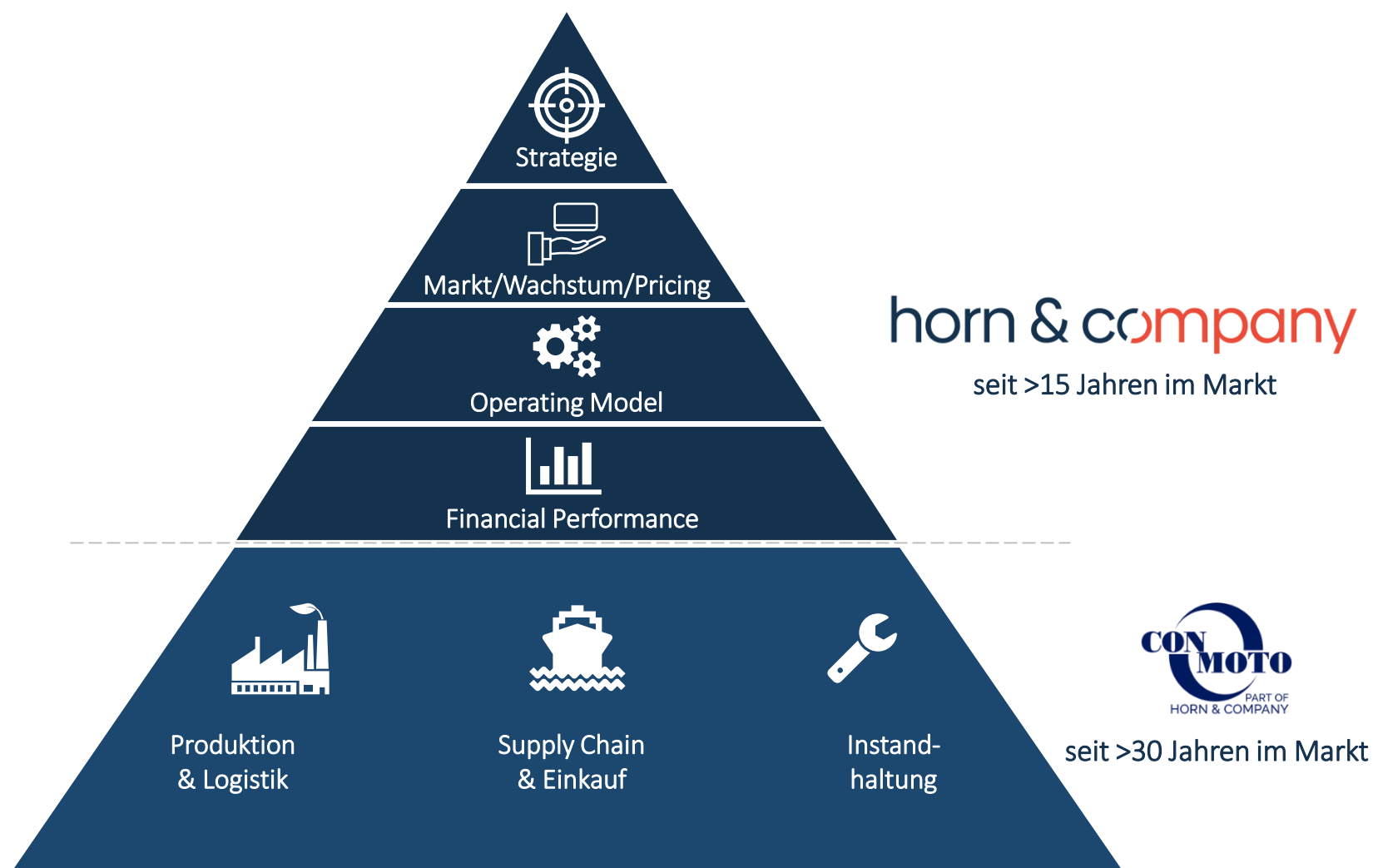
Dr. Christian Czernay, Ass. Partner

Restructuring

- / 15 Jahre Restrukturierungsberatung
- / IBR und Sanierungsgutachten
- / Cash und Working Capital Management

Abdeckung der kompletten Wertschöpfungskette in vier Kernbranchen

Unser Beratungsangebot in vier Kernbranchen



Industriegüter B2B/
Projektgeschäft



Handel/
Konsumgüter



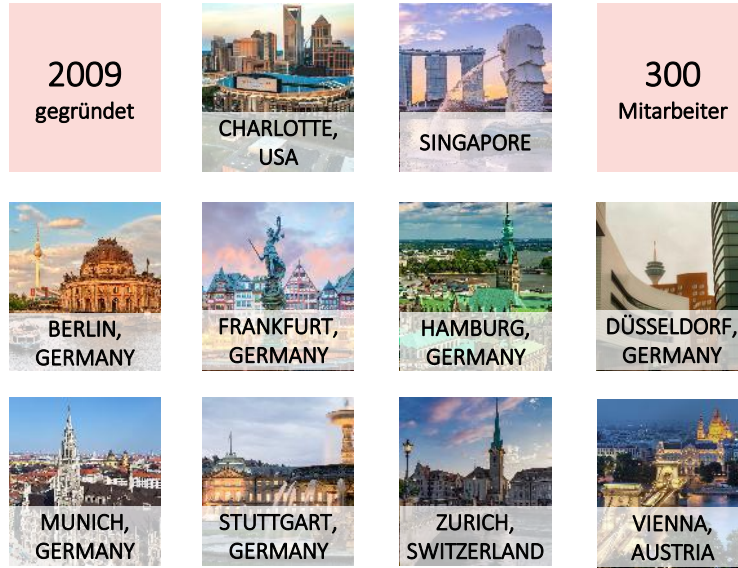
Automobil(zulieferer)/
Spezialfahrzeuge



Prozess-Industrien/
Chemie/Solar/Energie

Horn & Company und EAC mit starken Synergien im globalen Umfeld

Übersicht



Kern-kompetenzen



- / Global Target Operating Model Definition
- / Organizational design inkl. Struktur und end-to-end Prozessen
- / KPI's & Performance management
- / Implementierung and Wertrealisierung

Vom Marktverständnis zu umsetzbaren Target Operating Models

Schnelles und skalierbares Wachstum sicherstellen

- / Strategieberatung und Wettbewerbspositionierung
- / Fundierte Marktkenntnis, insb. in Asien
- / Commercial und Markteintrittsstrategie
- / M&A und Partnerschaftsstrategien

Kern-kompetenzen



Agenda

- 1 Vorstellung Horn&Company
 - 2 Aktuelles Marktgeschehen Retail
-

Die Lage im Handel spitzt sich zu – Mehrfachinsolvenzen zu beobachten

Prominente Beispiele im deutschen Handel & Entwicklungen der Insolvenzen im deutschen Handel

EIGENVERWALTUNGSVERFAHREN ERÖFFNET

Mäc-Geiz-Insolvenz: Rund 50 Filialen stehen vor dem Aus

Stand: 04.08.2026 14:10 Uhr

Esprit meldet Insolvenz für Europageschäft an

Kündigung für rund 730 Mitarbeiter

Nach Insolvenz: Deko-Spezialist Depot stellt Ende September den Betrieb ein

Discounter Kodi meldet wieder Insolvenz an

Stand: 05.07.2026, 08:02 Uhr

Modekette Sinn meldet zum vierten Mal Insolvenz an

Von Alexander Görbing – 12. August 2024

Herrenausstatter Wormland meldet wieder Insolvenz an

Stand: 05.11.2025 18:05 Uhr

Hemdenhersteller ist insolvent

Eterna

Der Hersteller klassischer Bürohemden ist erneut in Schieflage geraten. Der Insolvenzverwalter sieht jedoch großes Interesse bei internationalen Geldgebern.

„Der Modehandel steckt in der Krise“

Düsseldorfer Modehändler Peek & Cloppenburg beantragt Schutzschirminsolvenz

Madeleine ist insolvent und sucht Investor

Modehändler

Brüder Schlau Gruppe meldet Insolvenz an: 4000 Arbeitsplätze betroffen

29. Juni 2025 | Markt und Mittelstand Redaktion

13 Filialen stehen auf dem Prüfstand

Yeans Halle meldet nach nicht mal einem Jahr Insolvenz an

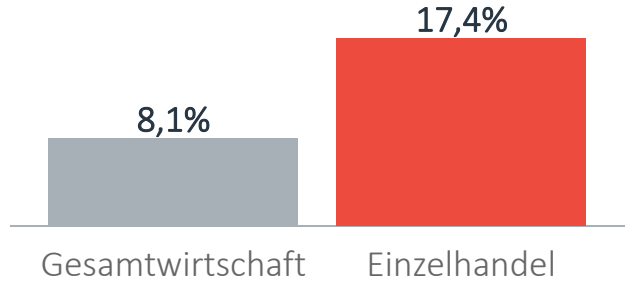
Tabubruch beim Familienkonzern

Seidensticker-Eigner suchen rettenden Investor

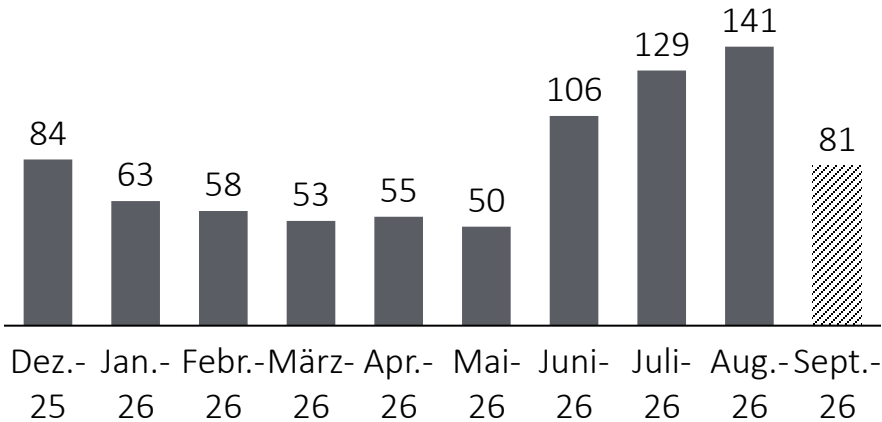
2.490 Insolvenzen im Einzelhandel, L12M; +13% ggü. Vorjahr

9 Jahre nahe Negativrekord laut Allianz Trade

Existenzbedrohung laut ifo-Umfrage



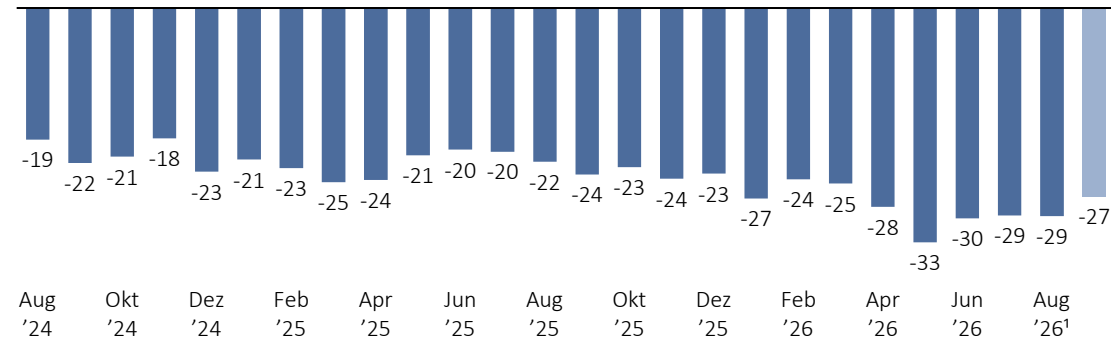
Entwicklung der Insolvenzen im deutschen Handel



Geopolitische Unsicherheiten belasten Konsumentenverhalten in Deutschland

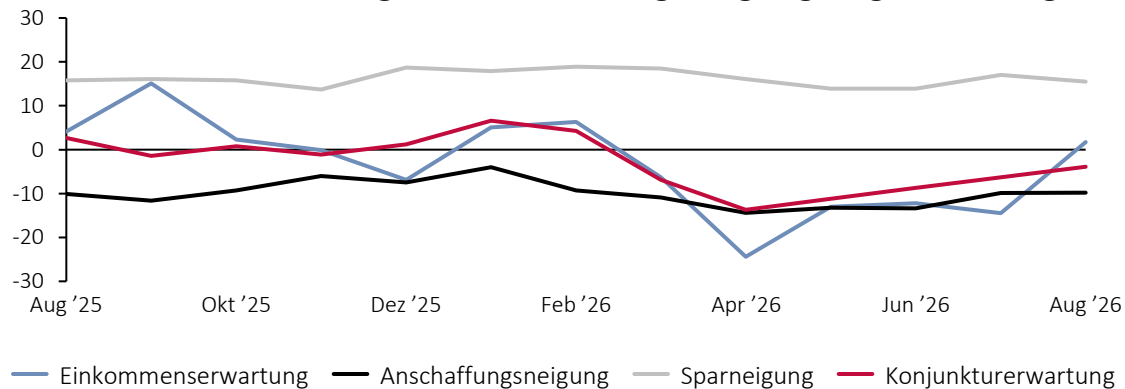
Darstellung der Verbraucherstimmung in Deutschland

Konsumklima-Index von August 2024 bis August 2026 und Prognose für September 2026¹



- / Konsumklima bleibt anhaltend schwach: seit 2024 keine nachhaltige Erholung erkennbar
- / Deutliche Verschärfung im Frühjahr 2026 : Tiefpunkt bei -33 Punkten im Mai
- / Eine Trendwende bleibt aus: das Konsumklima liegt weiterhin auf Krisenniveau

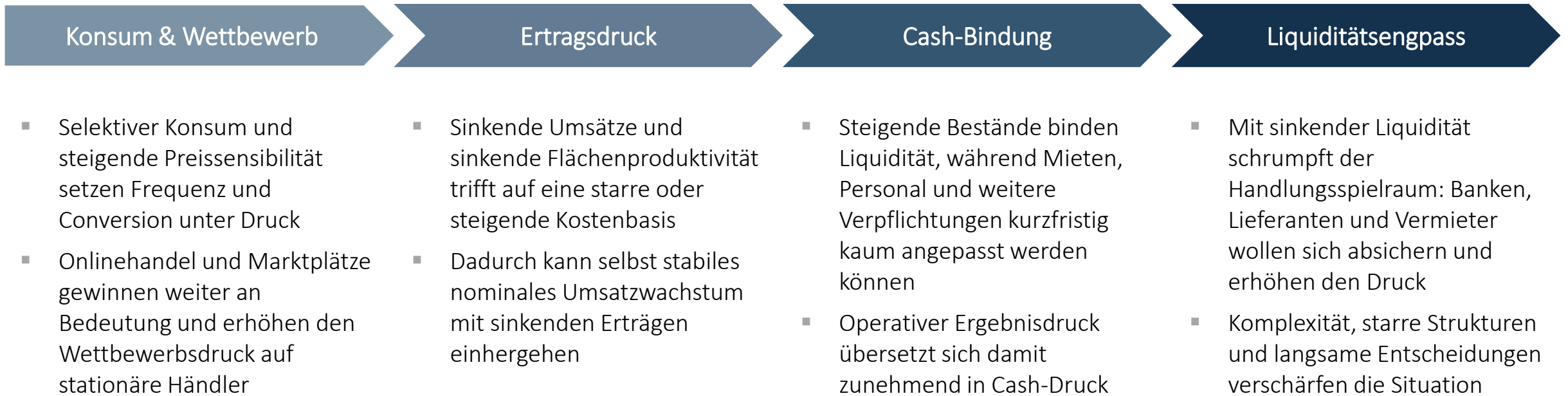
Umfrage in Deutschland zur Konjunkturerwartung, Sparneigung, Einkommenserwartung und Anschaffungsneigung Aug 25 bis Aug 26¹



- / Anschaffungsneigung bleibt deutlich negativ: Verbraucher zeigen weiterhin eine ausgeprägte Kaufzurückhaltung
- / Sparneigung weiterhin hoch: trotz leichter Entspannung dominiert Vorsicht gegenüber zusätzlichem Konsum
- / Einkommenserwartung erholt sich, bleibt nach dem starken Einbruch der Vormonate jedoch auf niedrigem Niveau

Aus operativem Druck wird schleichend eine Liquiditätskrise

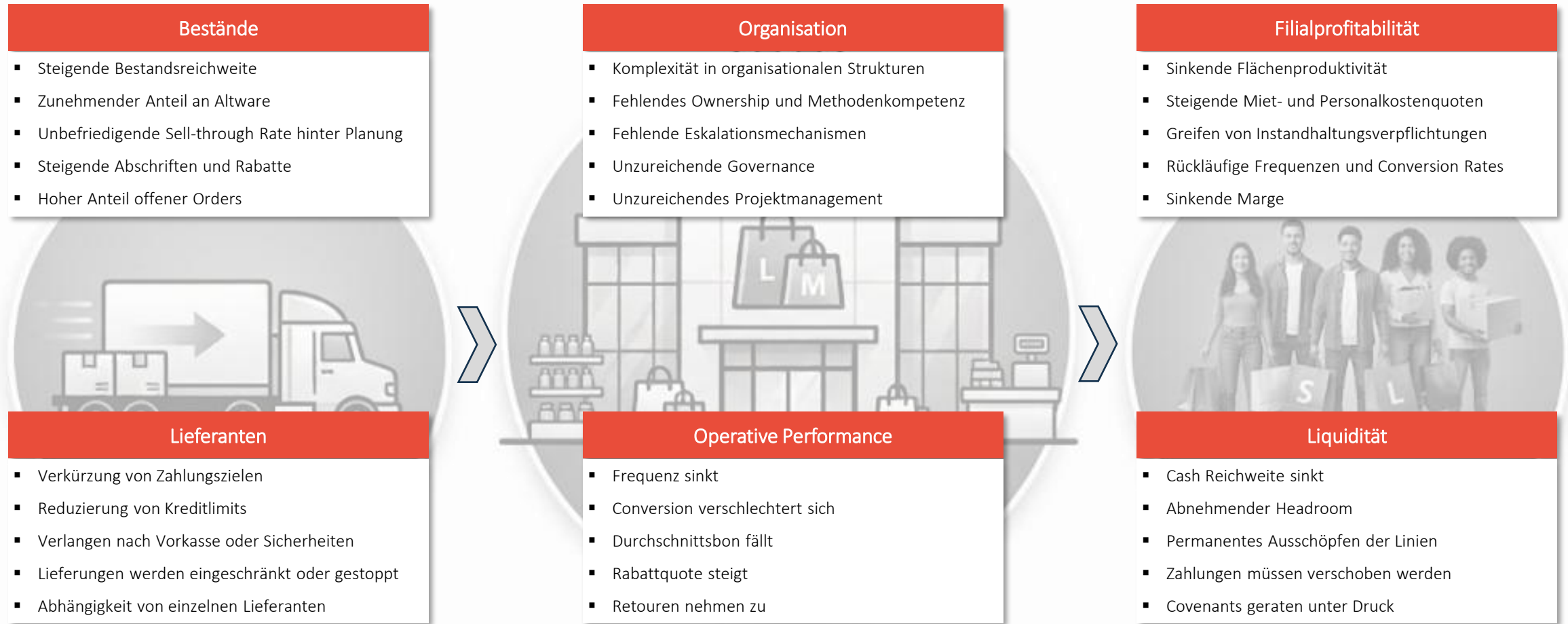
Verlauf der Krise vom operativen Druck bis zum Liquiditätsengpass



Krisen entwickeln sich schleichend – Erste Warnsignale zeigen, wo frühzeitig gegengesteuert werden kann

Erste Warnsignale zeigen sich typischerweise in verschiedensten Bereichen

Typische Felder für erste Warnsignale



Gezielte Hebel wirken den Warnsignalen effektiv entgegen

Übersicht von typischen Warnsignalen, Hebeln und konkreten Aktivitäten

WARNSIGNALE		HEBEL	KONKRETE AKTIVITÄTEN
Liquidität	➤	Liquiditäts- & Finanzierungssteuerung	▪ Realistische rollierende 13-Wochen-Liquiditätsplanung und -steuerung ▪ Verhandlung von Linien und Waivern, Stundungsvereinbarungen ▪ Frühzeitige Prüfung zusätzlicher Finanzierungsmöglichkeiten
Bestände	➤	Bestandsabbau & Einkaufsdisziplin	▪ Ausrichtung Einkauf am realistischen Abverkauf (ggf. Verschiebung Orders) ▪ Aktive Bestandssteuerung ▪ Beschleunigter Abverkauf von Alt- und Überbeständen
Lieferanten	➤	Absicherung von Warenversorgung & Konditionen, Limitsteuerung	▪ Umstellung auf Netto-Zahlungen ▪ Verhandlung von Zahlungszielen, Zahlungsplänen und Kreditlimits ▪ Aufbau alternativer Bezugsquellen / Consignment Stock
Operative Performance	➤	Stabilisierung von Umsatz & Rohertrag	▪ Fokussierung des Sortiments und Bereinigung schwacher Kategorien ▪ Preissteuerung inkl. gezielter Steuerung von Rabattaktionen ▪ Steigerung von Frequenz durch In-Store-Events und Werbung
Filialprofitabilität	➤	Bereinigung & Optimierung des Filialportfolios	▪ Klarer Blick auf Standorte (EBITDA, Cash-Beitrag und Perspektive) ▪ Nachverhandlung von Mieten und Nebenkosten / Reduktion PEX/OPEX ▪ Konsequente Schließung von Standorten ohne Sanierungsperspektive
Organisation	➤	Entscheidungs- & Umsetzungsbeschleunigung	▪ Einrichtung eines Krisen-/ Restrukturierungs- und Cash-Office ▪ Verbindliches Maßnahmentracking mit klarem P&L-/ Cash-Bezug ▪ Verschlanke Management und Organisation

Entscheidend ist nicht die Krise, sondern wie wir mit ihr umgehen

Zentrale Erkenntnisse für eine erfolgreiche Krisenbewältigung

1

Das kurzfristige Programm kann maximal Luft verschaffen – ohne grundlegende Veränderungen gibt es keine langfristige Stabilisierung.

2

Nochmal 20% tiefer schneiden bei der Restrukturierung. Die Gesamtlage wird sich tendenziell verschlechtern.

3

Kundenzentrierung: Wer ist meine Zielgruppe, wie schaffe ich ein Einkaufserlebnis? Personas und Journeys kennen und nutzen. Radikale Veränderungen sind notwendig.

4

Begehrlichkeit schaffen – insbesondere beim stationären Handel. Erlebnisumfeld schaffen vs. Bedürfnisbefriedigung.

5

Nicht nur ein CRM haben, sondern gezielt nutzen. Bessere Nutzung der Kundenkarte.

Die Krise ist das, was wir daraus machen und das Schöne daran ist: Wir können es ändern – jeden Tag!

horn & company

Internationale Top-Management-Beratung

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