



Wandel braucht Werte.  
Verantwortung braucht System.

Herzlich Willkommen  
beim TransFair Navigator



Miriam Sternitzky

CPO Westwing

Klarheit. Konsequenz.  
Kindness.



# Eine Hiobsbotschaft nach der anderen...

## ● **Insolvenz-Rekord**

Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland hat im abgeschlossenen Jahr 2025 den höchsten Stand seit über 15 Jahren erreicht.

## ✂ **Zins-Falle**

Refinanzierungskosten haben sich vervierfacht. Investitionen in Wachstum sind fast unmöglich geworden; „Gesund schrumpfen“ ist die Folge.

## ⊘ **Investitions-Stopp**

Fast jedes dritte Unternehmen hat seine geplanten Investitionen in Deutschland für 2026 gestrichen oder auf unbestimmte Zeit verschoben.

## ⚠ **Industrieller Kahlschlag**

Der Index der Industrieproduktion verharrt auf dem niedrigsten Niveau seit der Finanzkrise 2008.

## 📉 **Konsum-Eiszeit**

Das verfügbare Einkommen ist durch die kumulierte Inflation massiv gesunken. Das Konsumklima liegt bei einem historischen Tiefstand.

Ist das das Schlimmste, was  
uns passieren kann?

## In Deutschland wuchs der E-Commerce 2022 nicht mehr

Für das Jahr 2022 weist der deutsche Onlinehandel rückläufige Umsatzzahlen aus – zum ersten Mal in den letzten 15 Jahren.

## 📉 E-Commerce-Aktien im freien Fall: Warum der Online-Boom plötzlich endet

Zalando, Hellofresh und Co. verlieren massiv an Wert. Die Konsumenten kehren in die Läden zurück.

E-Commerce

## Deutschlands zweitgrößter Onlinehändler kassiert Prognose – eine Boombranche bremst

Amazon und Zalando rechnen plötzlich mit weniger Wachstum. Otto will mit Investitionen gegensteuern. Dabei gibt es für das Ende des Booms eine einfache Erklärung.

## "Konsumstimmung auf Rekordtief – Reiselust schlägt Shopping"

Die Menschen sparen bei Anschaffungen wie Möbeln und Technik, um sich nach den Lockdowns wieder Urlaub leisten zu können. | [mehr](#)

# Zurück ins Jahr 2022...

Inflation

## Onlinehandel ist erstmals in Deutschland geschrumpft

26. Januar 2023, 14:35 Uhr | Lesezeit: 4 Min.

Wirtschafts  
Woche

## Kaufzurückhaltung trifft Home & Living: Warum die Deutschen plötzlich an der Einrichtung sparen

Nach dem Einrichtungs-Hype der Pandemie folgt die Ermüchterung in der Möbelbranche.

## 🇨🇭 Historischer Rückgang: Onlinehandel verliert massiv an Boden

Der Boom der Coronajahre ist vorbei: 2022 haben die Deutschen deutlich weniger im Internet bestellt als im Vorjahr.

Sorgen des Einzelhandels

## Konsumlaune doppelt getrübt

Stand: 21.12.2021 • 11:19 Uhr

Die neue Pandemie-Welle drückt immer stärker auch auf die Stimmung der Konsumenten. Außerdem nehmen die Inflations Sorgen der deutschen Verbraucher zu. Das dämpft die Konjunkturaussichten.

McKinsey  
& Company

## Konsumenten wollen sich nach dem Lockdown etwas gönnen und das Leben mehr genießen

25. März 2021 | Press Release

So kann es nicht  
weitergehen!

# NEIN!

Es ist die Chance, dass aus *Verwalten* ein *Gestalten* wird.

# Die 3 K's der Transformation

01

**KLARHEIT**

02

**KONSEQUENZ**

03

**KINDNESS**

# K1: Klarheit



Status Quo radikal  
hinterfragen



Day-One-Filter  
anwenden



Strategische Reife  
beweisen

## K2: Konsequenz



Speed over Perfection

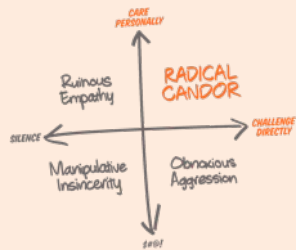


Komplexität  
beherrschen



Verantwortung  
übernehmen

# K3: Kindness



Radikale  
Transparenz



Fairness als Währung



Menschlichkeit ist  
nicht verhandelbar

# Das Ergebnis: schneller, profitabler, mutiger

Neue Westwing Stores



Internationale Expansion



Die Zahlen sprechen für sich

**Andreas Hoernig** · Following  
CEO at Westwing, #1 in Beautiful Living  
2mo · 🌐

Westwing updates 📈

- **Q4 topline:** We delivered a 9% year-over-year (yoy) GMV growth driven by the Black Week and a strong year-end.
- **2025 topline:** Full-year GMV increased by 2% yoy to EUR 507m.
- **2025 profitability:** We're now expecting adj. EBITDA to land between EUR 42m and 45m (previously: upper end of EUR 25m to 35m), corresponding roughly to a margin of 9 to 10%.
- **2025 cash:** 2025 net cash flow amounted to EUR 25m. This brought us to a net cash position of EUR 94m end of year (end of 2024: EUR 69m).

All figures are preliminary and unaudited.

These very strong numbers are a testament to..

- 1 .. what a massively strong team we have at Westwing!!
- 2 .. that we picked the right strategy
- 3 .. and, most importantly, that design lovers like what we offer!

WESTWING

Und was macht das mit dem Team?  
Die sind *stolzer* denn je!

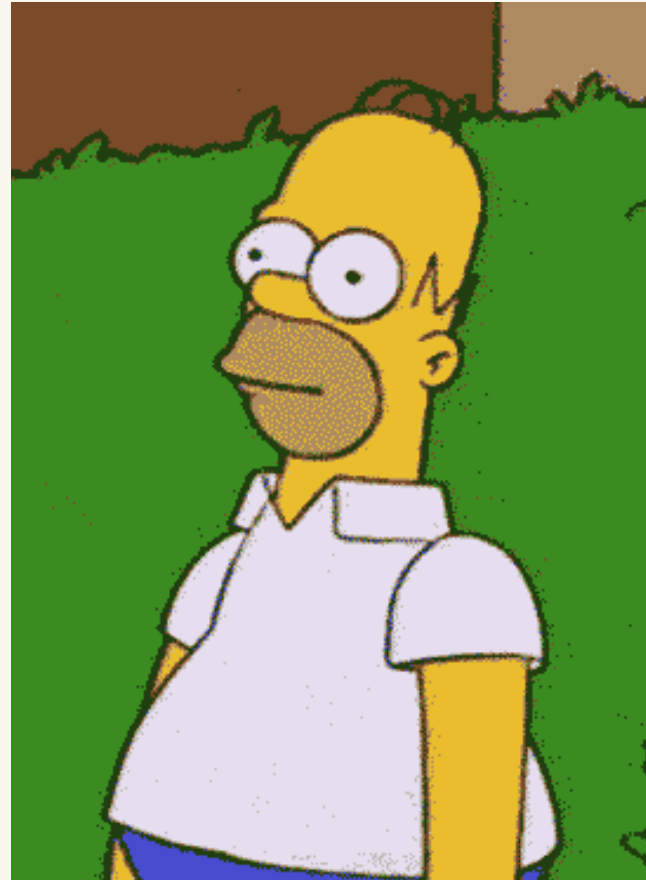


# It's up to you!

Floristin werden



Rückzug verwalten



Chancen nutzen



Wir sind die  
*Architekt\*innen der Zukunft.*

# WESTWING

Vielen Dank.





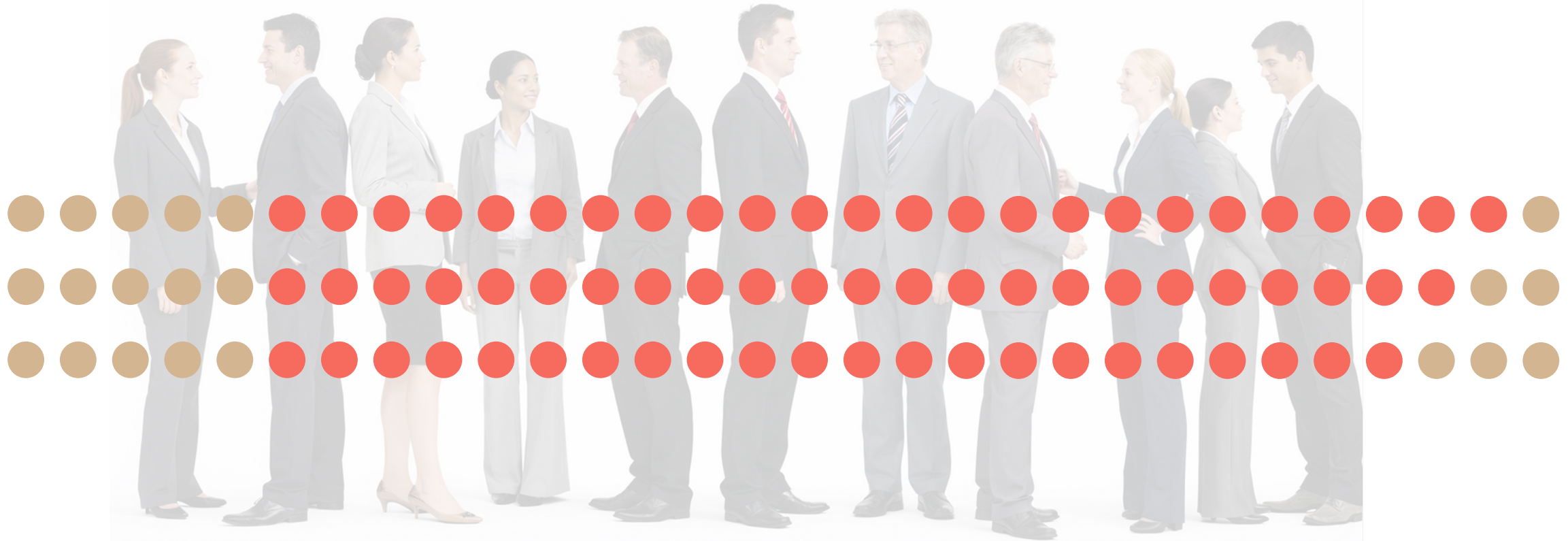
# Andreas Schmitz

CEO B&H Digital GmbH

# Restrukturierung mit System.

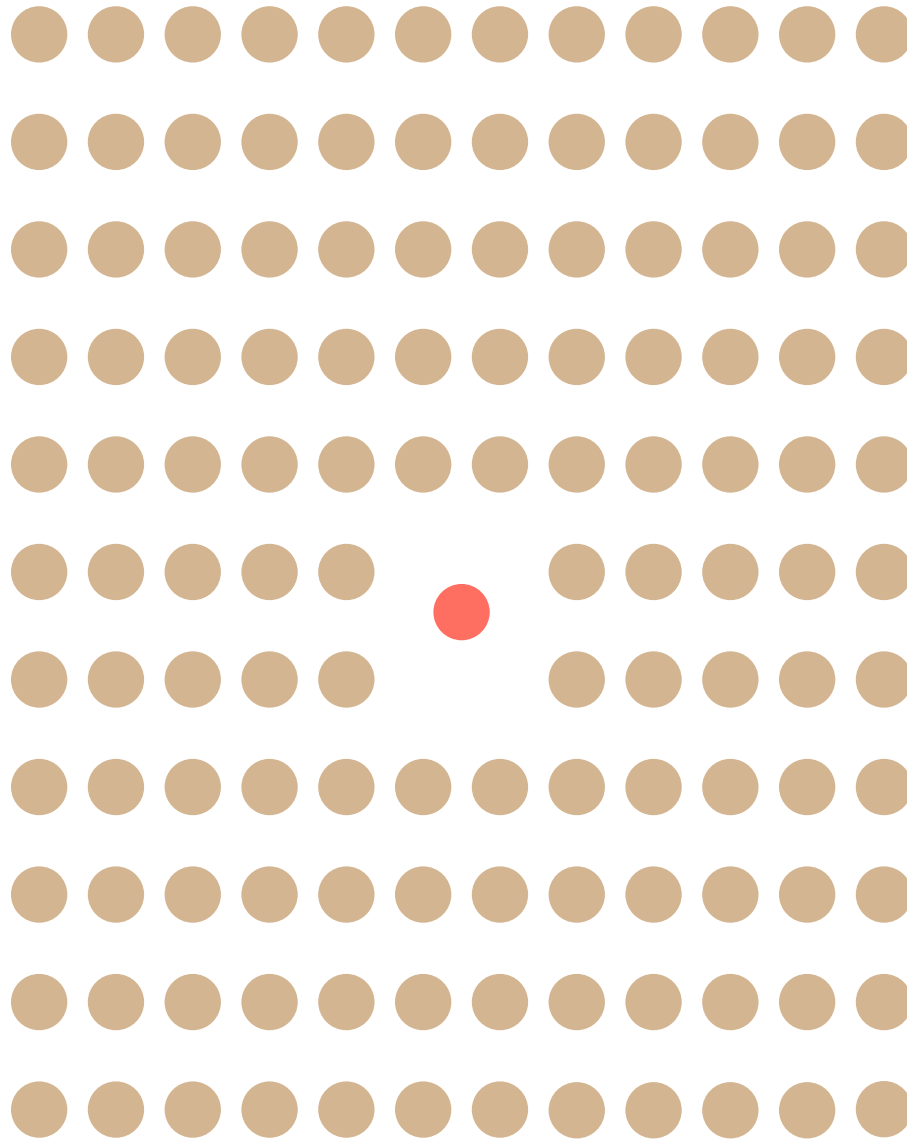


# Restrukturierung: Ein Projekt...oder Hunderte?





127

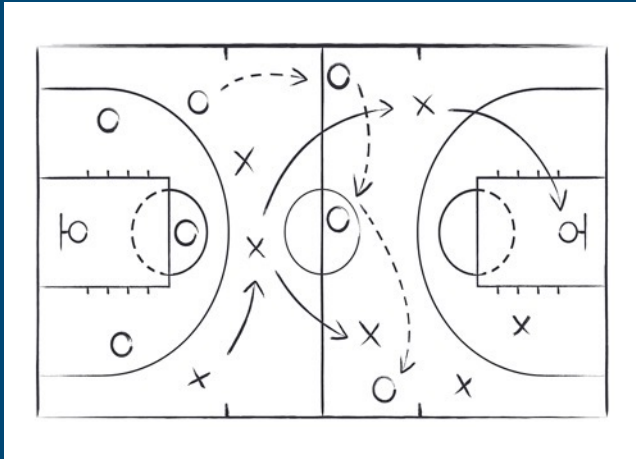


# Anatomie einer Restrukturierung





# Jedes Unternehmen hat einen Plan.



# Dann trifft er auf Menschen.





# Andreas' Lernreise



**SAP**

Palo Alto, 2009-2011

Teamwork

HRBPs sind auch Menschen



**Roche**

Deutschland, 2011–2022

Professionalisierung

Nach der Restrukturierung ist vor  
der Restrukturierung



**Mittelstand**

& Beratung, 2022–heute

Gute Ideen, wenig Ressourcen.

Kein System, das funktioniert.

UND: Voller Fokus auf den Abbau blockiert den Blick für die Zeit danach

## 28 Jahre alt und etwas überfordert (SAP)



### Die Situation

Frisch als HRBP in Palo Alto.

Globale Restrukturierung.

Alles war neu: das Land, die Kultur, die Dimension.

### Was geholfen hat

Mein Chef (Lior) hat mich aufgefangen.

Mit Struktur, Prozessen, Checklisten, —  
und mit Führung und Vertrauen



## Lernerfahrung 1

*HRler sind auch (nur) Menschen.*

Sie brauchen Unterstützung — nicht nur Prozesse.

Restrukturierungen belasten nicht nur Betroffene.

Sie belasten alle, die sie umsetzen müssen.

Ohne Support für HR und Führungskräfte scheitern auch gute Pläne.



# Die Professionalisierung (Roche)



## Projektanbahnung

Systematische Vorbereitung  
statt reaktives Handeln

## Globale Abstimmung

Koordination über Länder,  
Kulturen und Zeitzonen

## BR-Einbindung

Professionelle Betriebsratsarbeit  
als Erfolgsfaktor

## Instrumente

Standardisierte Werkzeuge  
für komplexe Situationen

## Lernerfahrung 2

*Professionalität hilft.  
Aber das Ziel ist nicht der Abbau*

### ✓ Was wir konnten

Projekte planen, rechtssicher umsetzen,  
BR einbinden, Instrumente entwickeln

### ⚠ Was fehlte

Kein Survivor-Guilt-Support.  
Kein systematischer Wiederaufbau.

## Ressourcenknappheit (Mittelstand)



### **HR ist dünn besetzt**

Oft 1–2 Personen für alles. Kein Spezialist für Trennungsprozesse.

### **Manager ohne Erfahrung**

Führungskräfte, die zum ersten Mal schwierige Gespräche führen sollen.

### **Gute Ideen, keine Operationalisierung**

Der Wille ist da. Aber kein System, das Schritt für Schritt führt.



### Handwerkszeug

*Führungskraft:  
"Ich soll jetzt die Gespräche führen zu Entscheidungen von anderen?"*



### Arbeitsrecht

*Geschäftsführer:  
"Wie Wiedereinstellung, wir haben uns doch getrennt?"*



### Betriebsrat

*CFO:  
"Wirtschaftsausschuss, was? Meine Zahlen bekommen die nicht."*



### Kosten

*Produktionsleiter:  
"Der QA ist weg. Natürlich gibt es nun mehr Ausschussware"*



### Team-Impact

*Forschungsleiter:  
"Mein Team geht nun nur auf Nummer Sicher"*



### Alternativen

*Recruiter:  
"Jetzt stellen wir wieder den als Berater wieder ein."*



## Lernerfahrung 3

*Es gibt kein System,  
das Mittelstand-tauglich  
funktioniert.*

**Also haben wir eines gebaut.**





# transfair navigator

**transfair navigator** | Armin Trennung | Finenzen + Jahre | Dokumente | Historie

STATUS: Entwurf | PRIORITÄT: Mittel | RISIKO: Hoch

Zurück zu Fälle | TRAMP: €125k | TRAMP: €257k | TRAMP: €276k | TATENLOS: €68k

Fragebogen | Analyse | **Umsetzung: Transfer**

**Gesamtdauer:** 12-18 Wochen | **Beteiligte:** FK, HR, MA, Ziebereich | **8 Phasen:** inkl. 90-Tage-Onboarding

**Phasen-Übersicht** | Erfolgstipps

- STRATEGISCHE VORBEREITUNG 1-2 Wochen (0/18) → Phase 0 starten →
- INTELLIGENTE OPTIONSFINDUNG 1 Woche (0/11) →
- QUALIFIZIERTE VORAUSWAHL 1 Woche (0/13) →
- EXPLORATIONSPHASE (TRY BEFORE BUY) 2-4 Wochen (0/12) →
- ENTSCHEIDUNG & TRANSITION 1 Woche (0/8) →
- WISSENSTRANSFER & OFFBOARDING 3-4 Wochen (0/8) →
- SMART ONBOARDING (90 TAGE) 3 Monate (0/16) →
- STABILISIERUNG & OPTIMIERUNG Monat 4-6 (0/8) →

**Versetzungsprozess starten →**

**Wichtig für den Erfolg**  
Die Explorationsphase (Try Before Buy) und das strukturierte 90-Tage-Onboarding sind entscheidend für den nachhaltigen Erfolg der Versetzung.

Brutto-Netto Optimierung Premium

**transfair navigator** | Armin Trennung | Finenzen + Jahre | Dokumente | Historie

Zurück zu Fälle | TRAMP: €125k | TRAMP: €257k | TRAMP: €276k | TATENLOS: €68k

Fragebogen

**Entscheidung**  
Analysieren Sie die drei Optionen und treffen Sie eine fundierte Entscheidung.

**Bereits gewählte Option: Versetzung**  
Sie können Ihre Entscheidung hier überprüfen oder eine andere Option wählen.

**Optionenvergleich**  
Detaillierte Analyse aller Handlungsoptionen

**Status Quo**  
Was passiert, wenn nichts unternommen wird?

**Tatenlos**  
Status quo beibehalten ohne aktive Maßnahmen

Direkte Kosten: €0 - €0 | Indirekte Kosten: €0 - €0

**Gesamtkosten: €68k - €92k** ⚠ Risiko

**Hinweis: Höchste Gesamtkosten**  
Diese Option führt zu den höchsten akkumulierten Kosten durch fortgesetzte Gehaltszahlung, Produktivitätsverlust, Teamauswirkungen und Opportunitätskosten.

**3 Handlungsoptionen im Vergleich**  
Training, Versetzung und Trennung als strategische Alternativen

Option	Direkte Kosten	Indirekte Kosten	Gesamtkosten	Risiko
<b>Training</b> Gezielte Förderung zur Leistungsverbesserung	€17k - €22k	€109k - €147k	€125k - €170k	Hoch
<b>Transfer</b> Transfer in eine neue Position innerhalb des Unternehmens	€37k - €50k	€220k - €298k	€257k - €348k	Hoch
<b>Trennung</b> Beendigung des Arbeitsverhältnisses mit Abfindungsvertrag	€0 - €0	€0 - €0	€0 - €0	Niedrig

**Wichtige Faktoren**

- 10-20% Erfolgswahrscheinlichkeit (Training)
- 25-45% Erfolgswahrscheinlichkeit (Transfer)
- 50-75% Erfolgswahrscheinlichkeit (Trennung)





Wandel braucht  
**Werte.**

Verantwortung braucht  
**System.**



# Jetzt Netzwerken:



Miriam Sternitzky  
CPO Westwing



Andreas Schmitz  
CEO B&H Digital

