



**HANSE** Interim

HANSE Interim Management GmbH

AFFILIATED WITH



Warth & Klein  
Grant Thornton

# Die Renaissance der Geschäftsmodellanalyse und Strategieüberprüfung in der Krise?

DDIM Kongress 2021

19.11.2021

# Gliederung

1. Einleitung
2. Geschäftsmodellanalyse
3. Segmentierung in strategische Geschäftsfelder (SGF)
4. Ermittlung der Ertragskraft der strategischen Geschäftsfelder
5. Analyse der strategischen Geschäftsfelder
  - 5.1 Umweltanalyse
  - 5.2 Markt- und Wettbewerbsanalyse
  - 5.3 Strategische Erfolgsfaktoren (SEF)
  - 5.4 Wettbewerbsstrategien
  - 5.5 Marktchancen und -potenziale
  - 5.6 Marktrisiken
  - 5.7 Analyse des Digitalisierungsgrades
  - 5.8 Analyse des ESG - Status
  - 5.9 SWOT-Analyse
6. Geschäftsfeld-Portfolio und Leitbild des Unternehmens
7. Zusammenfassung und Ausblick

# Lehman Krise = Corona Krise

Nach der Lehman Krise begannen die Financier, da sich viele Unternehmen in der Krise befanden, massiv Branchenexpertise auszubauen.

Die Überlegung war: wenn es allen Unternehmen einer Branche schlecht geht, müssen die relativ besten Unternehmen (Champions) zur Weiterfinanzierung herausgefiltert werden.

Interim Manager wie Berater waren intensiv gefordert, für die Finanzierungsprüfung eine überzeugende Geschäftsmodell- und Strategieüberprüfung vorzulegen.

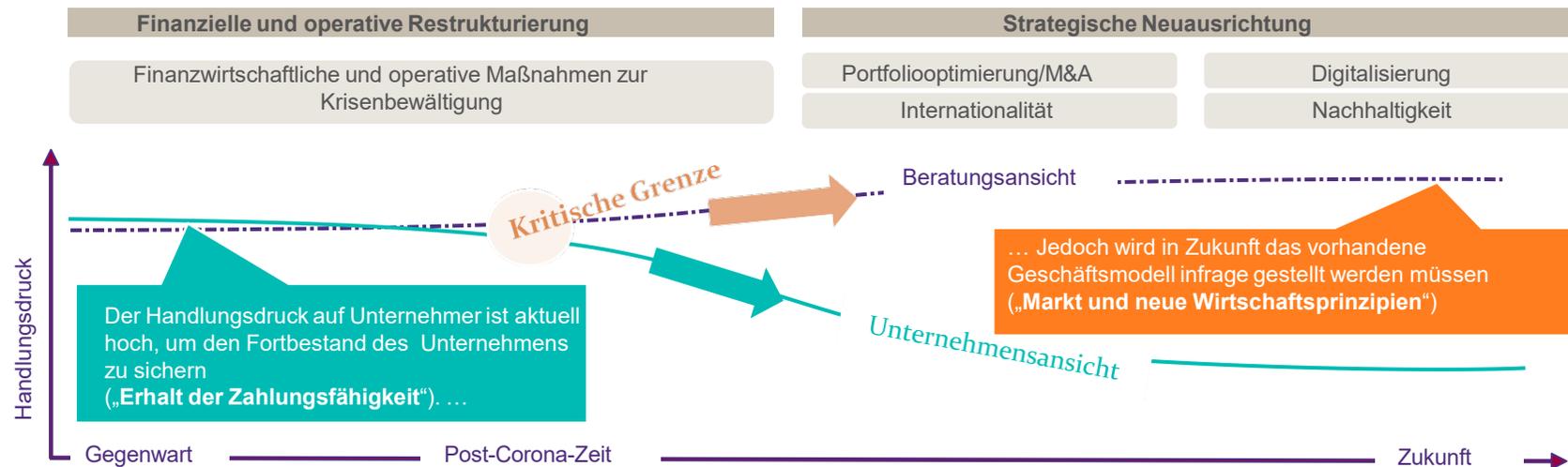
**Vor der gleichen Herausforderung stehen wir auch nach der Corona Krise!**

**Aber wie macht man das?**

# Nach Corona steigen die Anforderungen

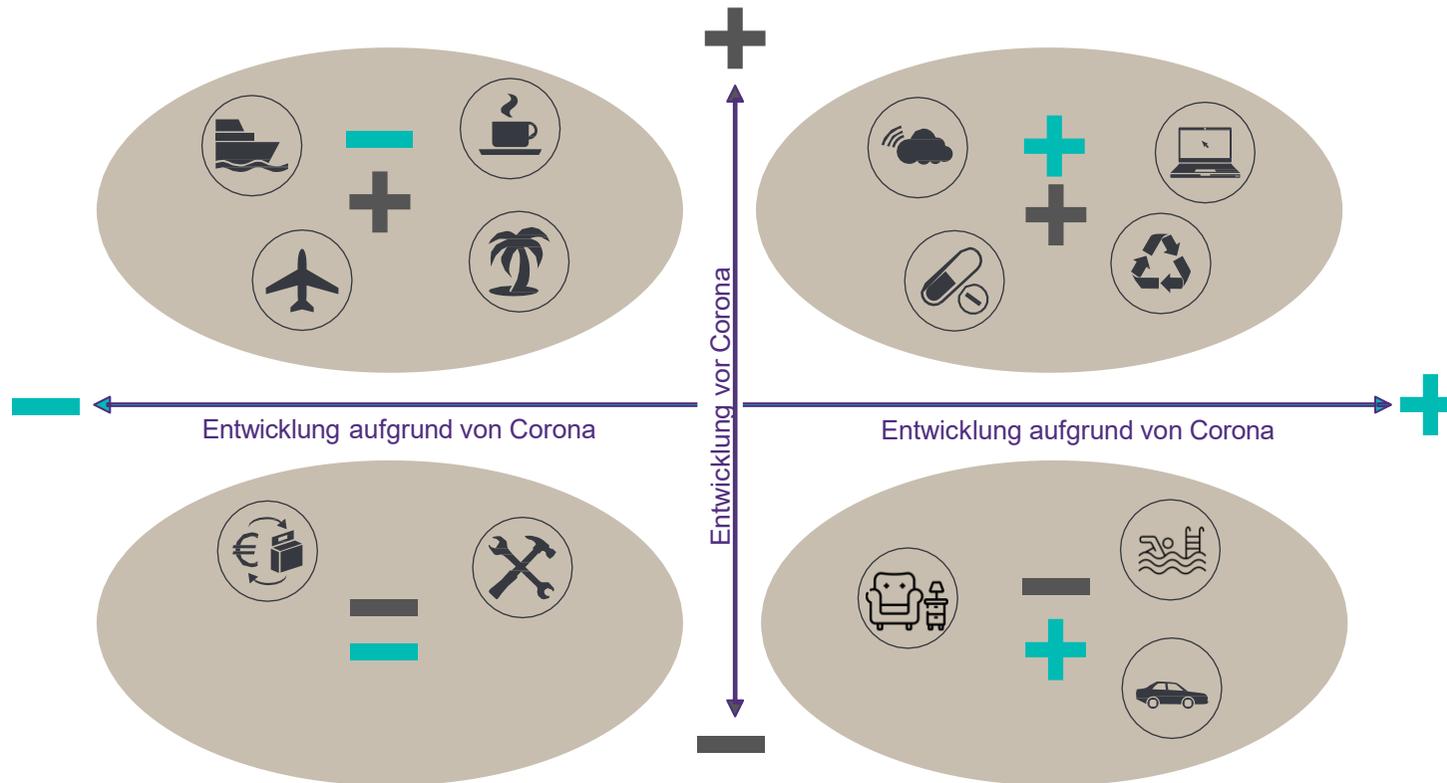
Die Coronakrise wird viele Unternehmen an eine kritische Grenze führen und an diesem Punkt müssen Managementmethoden und Geschäftsmodelle geprüft, entwickelt und implementiert werden, um das Fortbestehen langfristig zu sichern

## Aktueller und zukünftiger Restrukturierungsbedarf



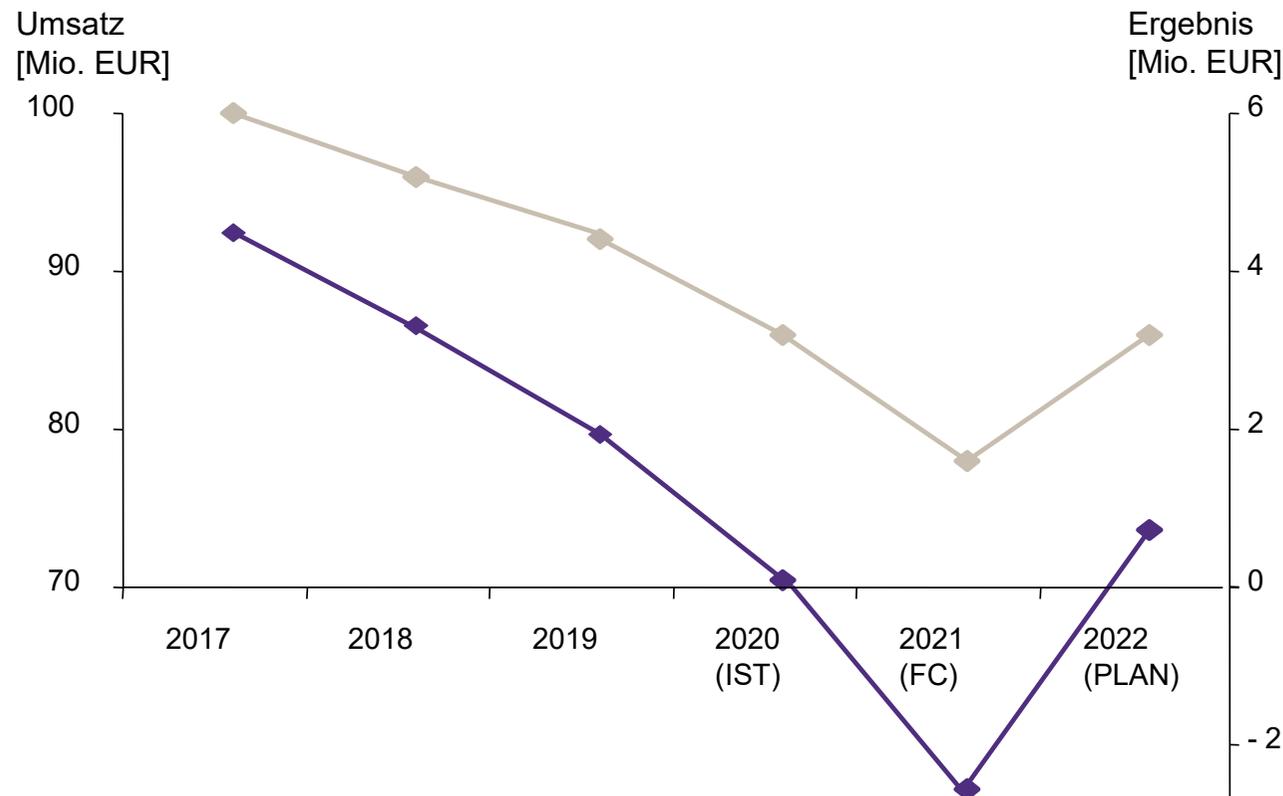
Quellen: RSP, zukunftsInstitut, KPMG

# Der Einfluss von Corona variiert in den Branchen



Quelle: RSP

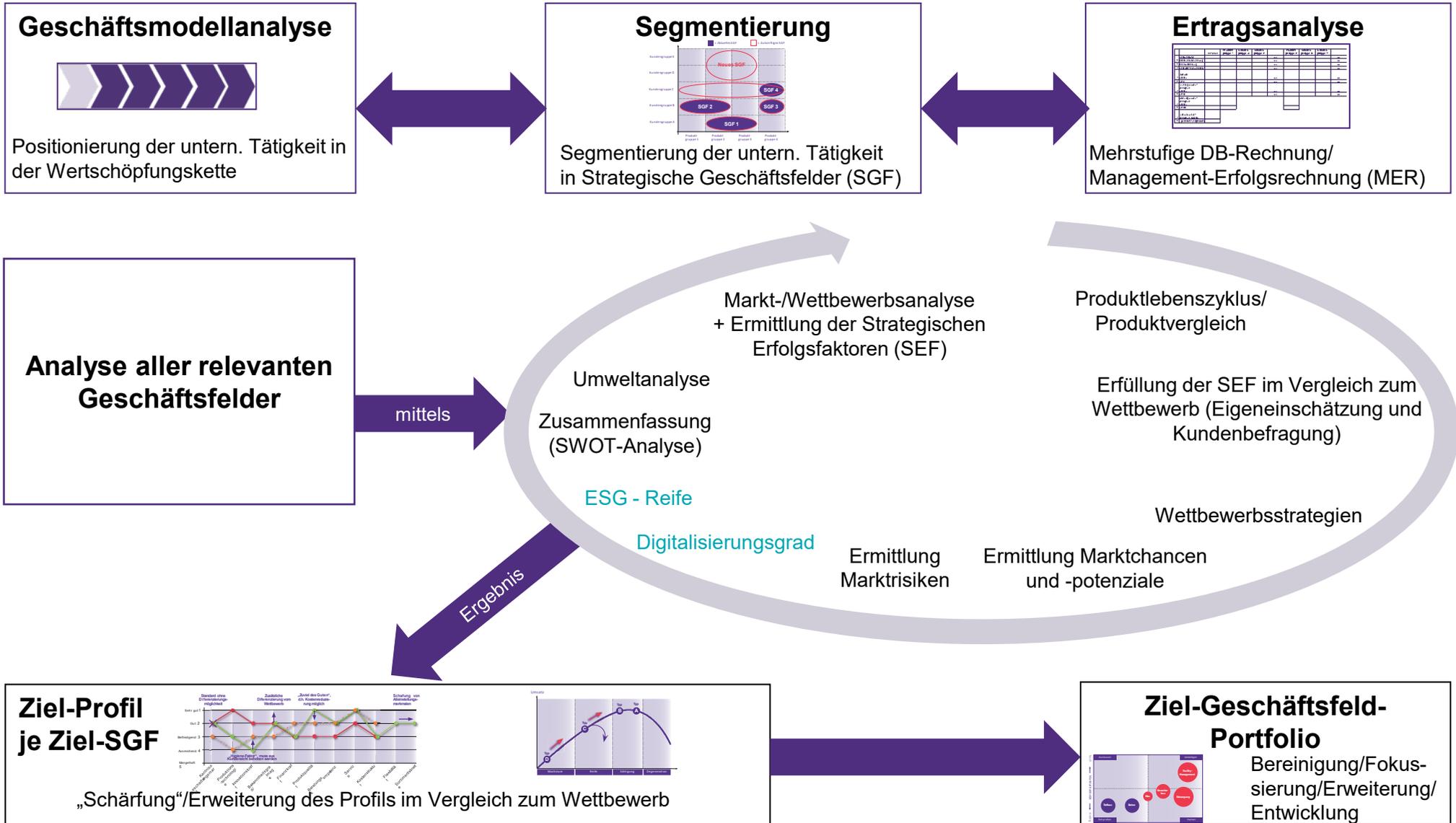
# Typische Planung eines Unternehmens in der Krise



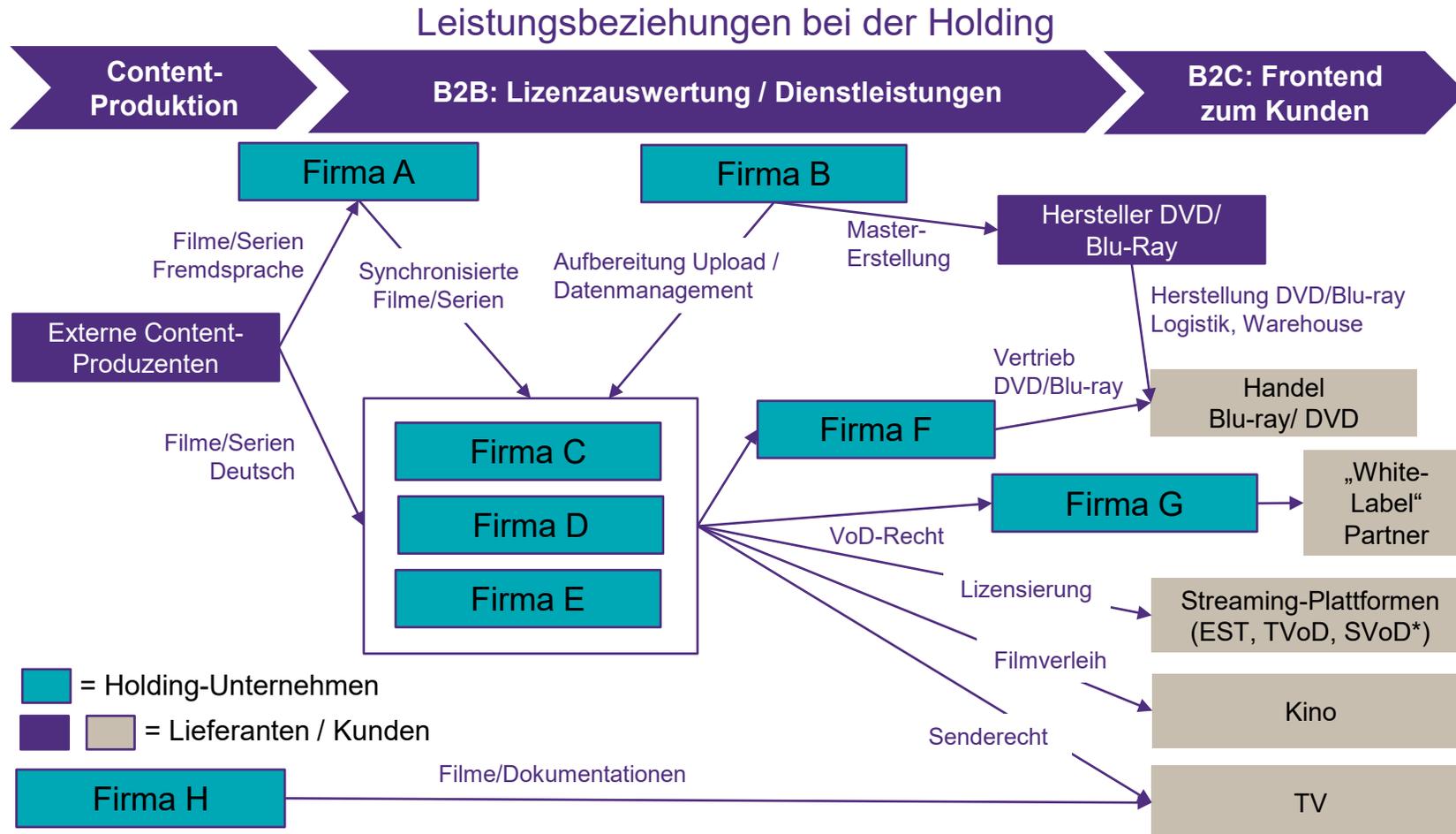
Kreditinstituten und Beratern/Interim Managern werden – insbesondere in Sanierungsfällen – häufig Planungen mit „Hockey-Stick-Effekt“ vorgelegt. Auch gesunden Unternehmen werden häufig zu optimistische Planungen vorgelegt.

Analysen der voraussichtlichen Markt- und Wettbewerbsentwicklung, des strategischen Umfeldes des Unternehmens und eine fundiert abgeleitete Produkt-/Markt-Strategie fehlen jedoch in vielen Fällen.

# Zusammenfassung: Vorgehensweise bei einer Strategieüberprüfung



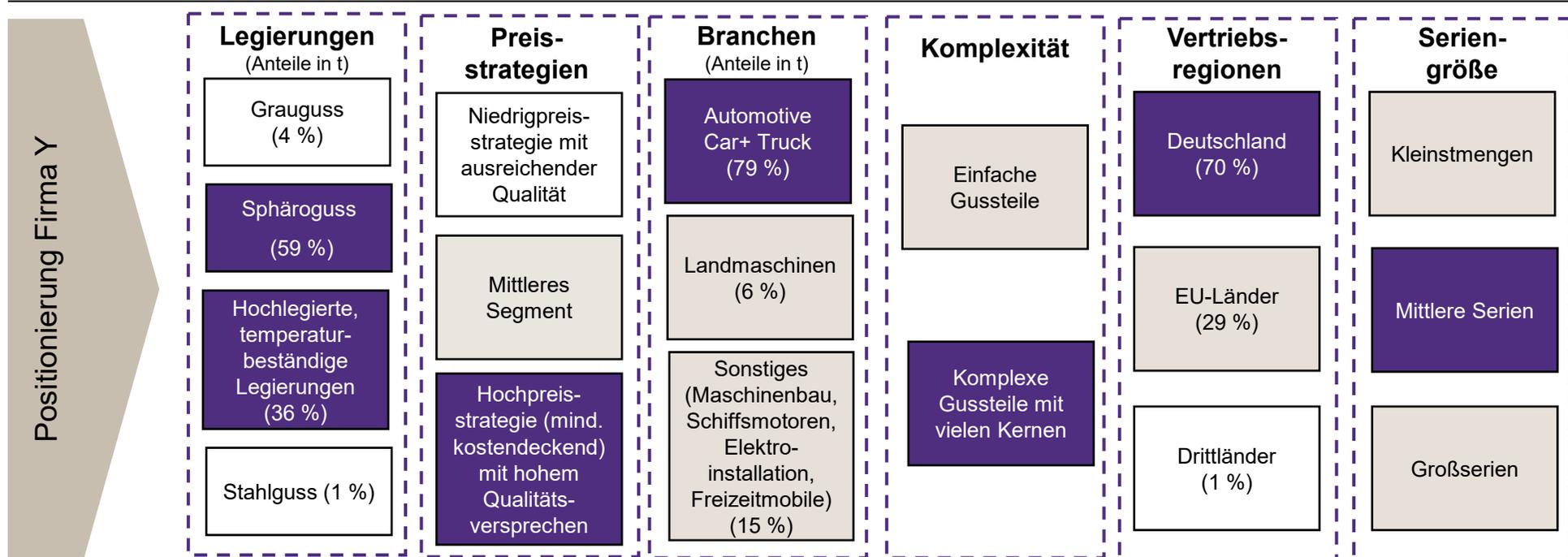
# Beispiel: Kerngeschäft ist der Lizenzhandel und -vertrieb in der Film- und Fernsehbranche



\*SVoD: Inhalte kostenlos verfügbar innerhalb von Abonnements z. B. Netflix o. Amazon; EST/TVoD: Bezahlung pro Einheit z.B. iTunes oder Firma G

Nach einer vertikalen Diversifikation bedient die Holding auch die Wertschöpfungsstufen Produktion (Firma H) und Verkauf an „White-Label“ Partner (Firma G).

# Beispiel: Firma Y produziert im Wesentlichen komplexe und hochlegierte Gussteile für die Automotive Branche



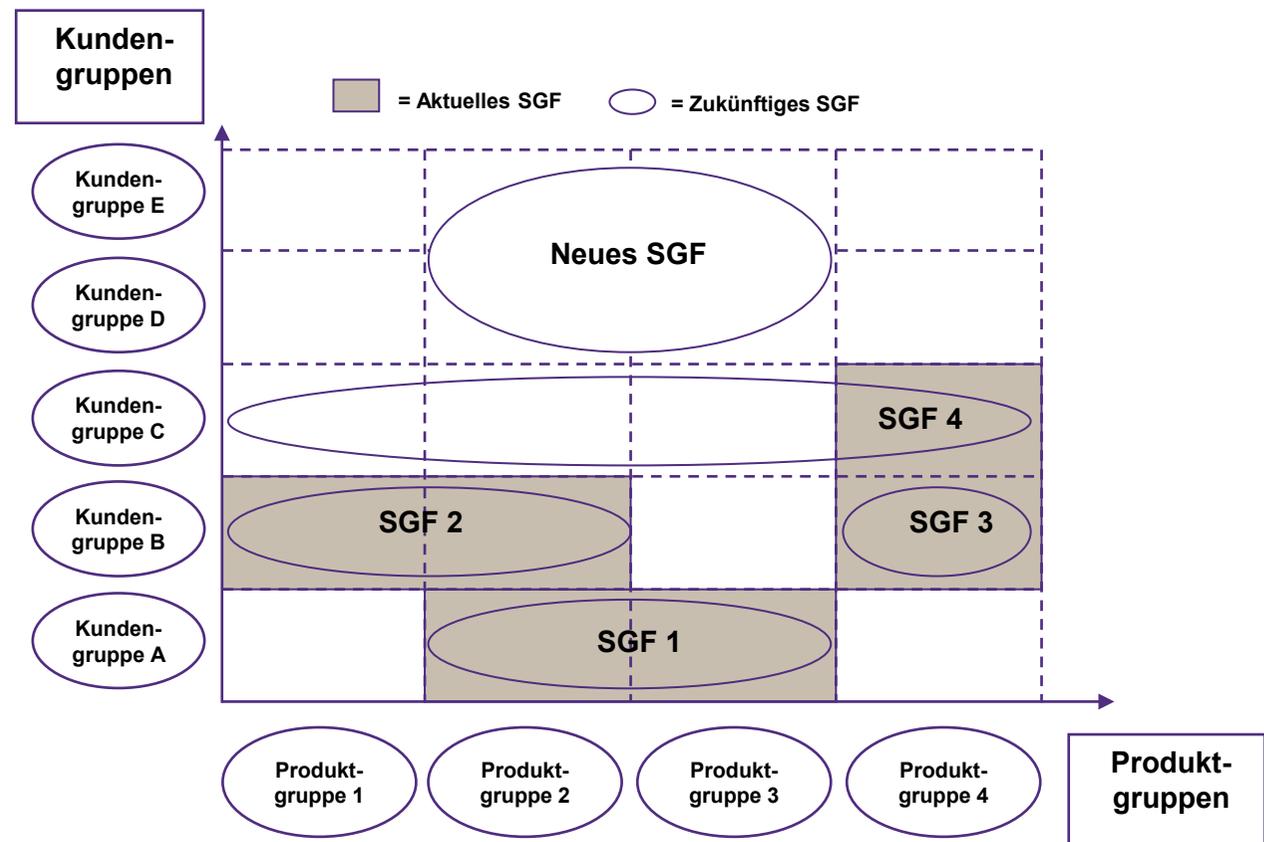
Legende: Lila = Schwerpunkt Firma Y, grau = teilweise, weiß = nicht oder weit untergeordnet; Anteile beziehen sich auf das Geschäftsjahr 2020/21

Firma Y positioniert sich dabei als Qualitätsführer mit hoher Lieferzuverlässigkeit. Der Fokus liegt zu ca. 2/3 auf Inlandskunden. Ergänzend bietet Y mechanische Bearbeitung, Beschichtung, Montage an.

# Segmentierung in Geschäftsfelder ist wesentliche Voraussetzung zur Strategiebeurteilung/-entwicklung

## Mögliche Kriterien

- Kunden(gruppen)
- Produkt(gruppen)
- Vertriebskanäle
- technische Spezifikationen/  
Anwendungszwecke (der Kunden)
- Regionen/Standorte



Für die Abgrenzung von strategischen Geschäftsfeldern ist entscheidend, dass eine eigenständige – von den anderen Geschäftsfeldern abweichende – Strategie erforderlich ist (z. B. bezüglich Marktbearbeitung, Leistungsangebot, Preisstrategie, Servicestrategie, etc.).

Da sich Märkte permanent verändern, muss die Segmentierung regelmäßig hinterfragt werden!

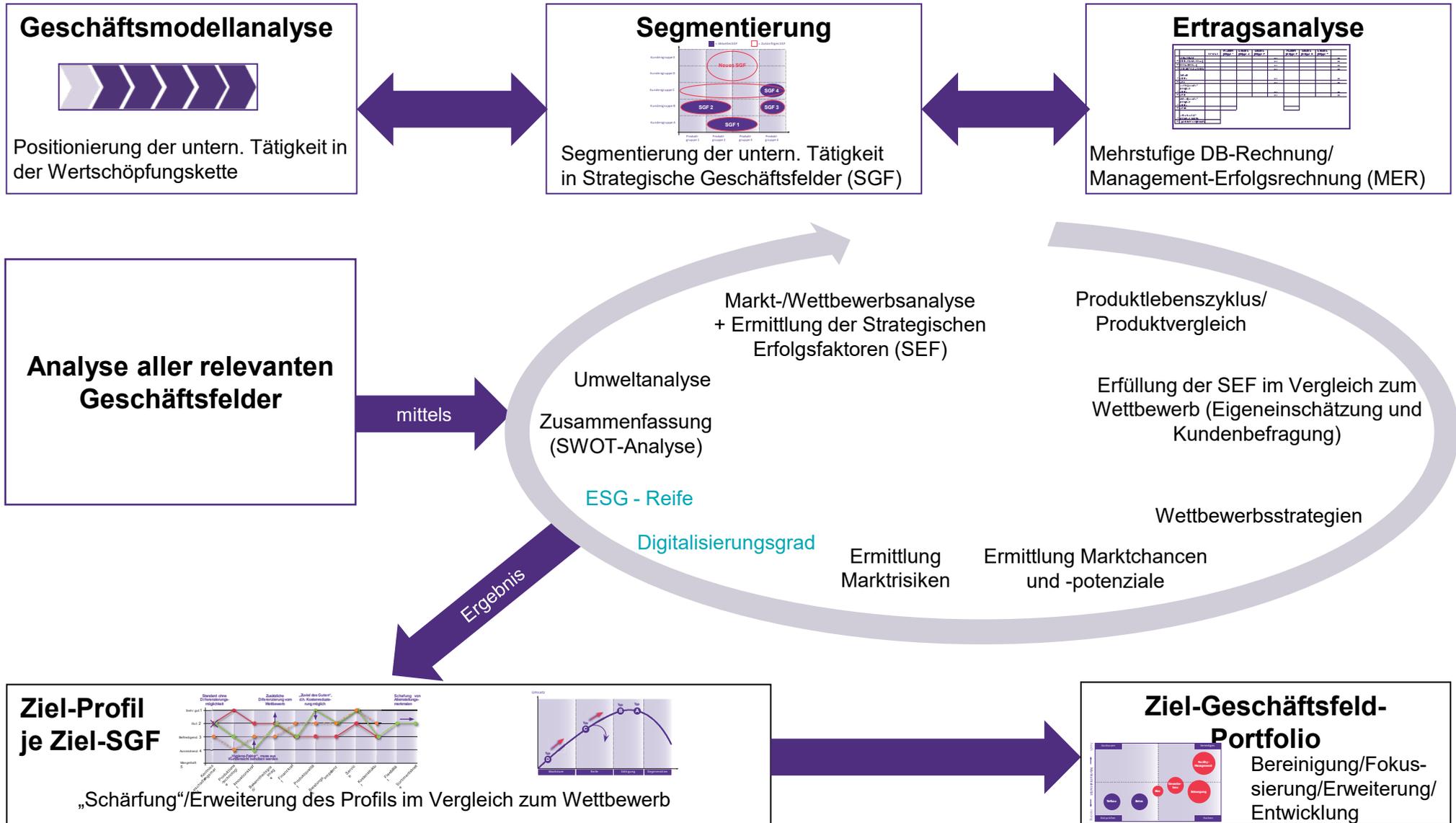
# Strategieüberprüfung erfordert immer eine Ergebnis-entstehungsanalyse nach Segmenten (z. B. in Form einer stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung)

Managementenerfolgsrechnung Unternehmen XY

	Gesamt	Sparte A	Sparte B	Sonstige
<b>Gesamtleistung</b>	25550	11790	13240	520
Summe Materialeinsatz, Energie und Fremdleistungen	4301	2400	1790	111
<b>Rohertrag</b>	<b>21249</b>	<b>9390</b>	<b>11450</b>	<b>409</b>
Personal-Fertigungskosten	-7913	-3496	-4320	-97
Maschinen-Fertigungskosten	-960	-456	-478	-26
<b>Summe variable Kosten</b>	<b>-8873</b>	<b>-3952</b>	<b>-4798</b>	<b>-123</b>
<b>DB I (Artikel DB)</b>	<b>12376</b>	<b>5438</b>	<b>6652</b>	<b>286</b>
Gewährte Skonti	-118	-60	-58	0
Erlösschmälerungen	-975	-299	-580	-96
<b>DB II (Kunden DB)</b>	<b>11283</b>	<b>5079</b>	<b>6014</b>	<b>190</b>
Personen-Strukturkosten	-2069	-1089	-980	
Steuern	-87	-49	-38	
Versicherungen	-26	-12	-14	
Abschreibungen	-3344	-1850	-1494	
Mieten / Leasing	-572	-383	-189	
<b>Summe bereichsbezogene Kosten</b>	<b>-6098</b>	<b>-3383</b>	<b>-2715</b>	
<b>DB III (Bereichs DB)</b>	<b>4995</b>	<b>1696</b>	<b>3299</b>	
Personalaufwand	-2885			
Betriebsaufwand	-830			
Verwaltungsaufwand	-355			
Abschreibungen	-134			
<b>Summe Unternehmensfixkosten</b>	<b>-4204</b>			
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>791</b>			
Finanzergebnis	-389			
<b>EBT</b>	<b>402</b>			
Sonstiges und a.o. Ergebnis	-47			
<b>Unternehmensergebnis vor Steuern</b>	<b>355</b>			

Vollkosten-Kalkulationen mit für alle Segmente einheitlichen Zuschlagssätzen würden in diesem Beispiel leicht zu Fehlentscheidungen führen.

# Zusammenfassung: Vorgehensweise bei einer Strategieüberprüfung



# Wie entwickelt sich die Umwelt?

## Umweltentwicklung

Klimawandel  
Treibhauseffekt  
Umweltverschmutzung  
Umweltkatastrophen  
Trinkwasserknappheit  
Artensterben  
Überfischung der Meere

## Pandemien

**ESG**

...

## Gesetzgeberische und politische Entwicklung

Wirtschaftsbündnisse  
EU-Gesetzgebung  
Staatsverschuldung  
Privatisierung vs. Staatsunternehmen  
Neue Machtverteilungen  
Terrorismus

**ESG**

...

## Ökonomische Entwicklung

Globalisierung  
Steigender Rohstoffbedarf  
Energieversorgung  
Neue Geschäftsmodelle  
Neue Finanzierungsmöglichkeiten

...

## Soziokulturelle Entwicklung

Weltbevölkerung  
Alterspyramide  
Urbanisierung  
Wohlstandsgefälle  
Konsumverhalten („Die tote Mitte“)  
Umweltbewusstsein  
Individualisierung

**ESG**

...

## Technologische Entwicklung

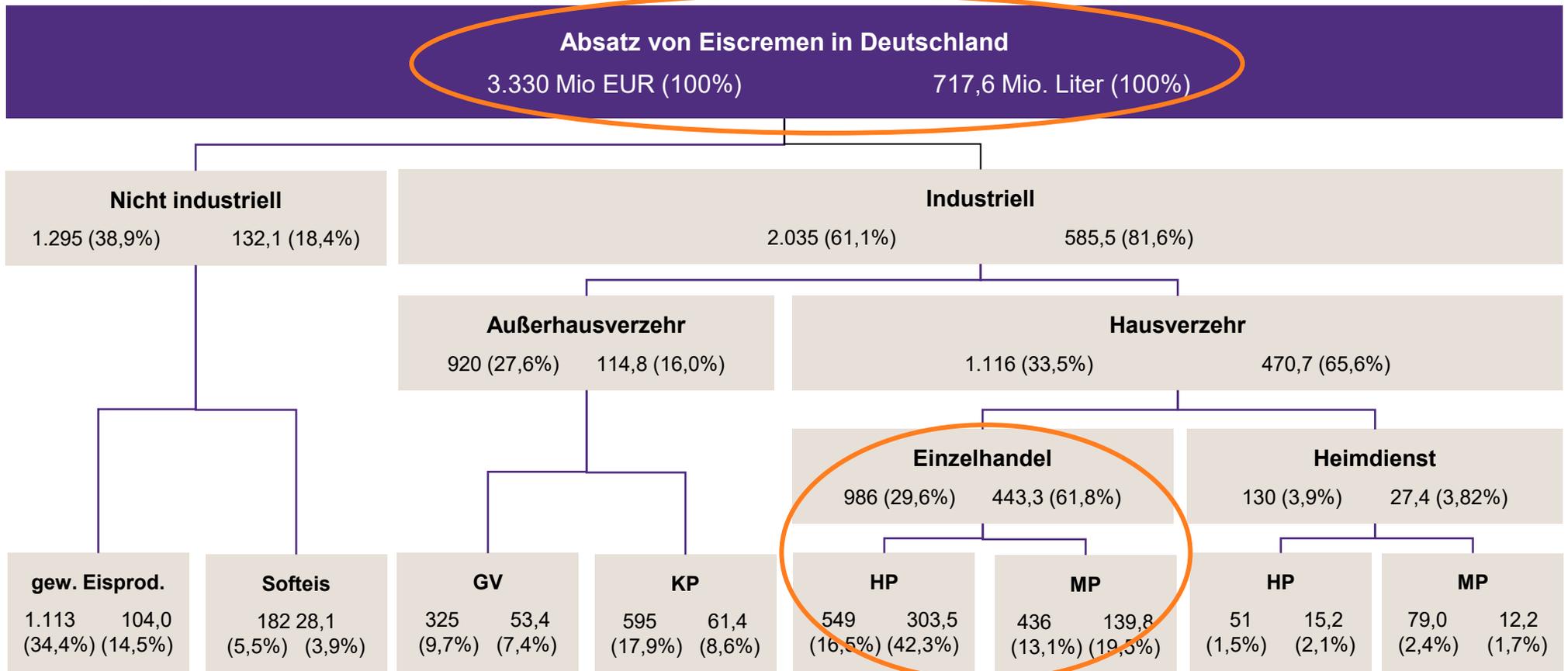
Innovationsförderung  
Technologiewandel  
Mobilisierung  
Digitalisierung  
Nanotechnologie  
Bio-/Gentechnologie  
Regenerative Energien

...

- Ökologische, soziokulturelle, politische, technologische und ökonomische Entwicklungen haben Einfluss auf alle Akteure: Staaten, Unternehmen und Privatpersonen.
- Die Welt wird zunehmend von Trends bestimmt, die nicht mehr national begrenzt sind.
- Gerade in der Wirtschaft sind frühzeitig Anpassungen und Innovationen nötig, um zukünftigen Herausforderungen rechtzeitig begegnen und Chancen nutzen zu können

Die **Lehman Krise = Corona Krise** zeigt deutlich, wie vernetzt die globalisierte Welt ist. Es ist nicht mehr die Frage, ob Megatrends überhaupt internationale Auswirkungen haben, sondern wann sie wo eintreten und welche Folgen sie für die Märkte verursachen.

# Die Bestimmung der relevanten Märkte und ihrer Volumina ist entscheidend, um die Marktstellung eines Unternehmens richtig einzuschätzen



Unser Mandant hatte bezogen auf den Gesamtmarkt in EUR einen nur geringen Marktanteil von rd. 3 %. Bezogen auf den Kernmarkt unseres Mandanten – Multipacks (MP) und Hauspackungen (HP) für den Einzelhandel – betrug der Marktanteil bereits rd. 10 %.

# Marktanteile: belastbare Aussagen sind nur bei ausreichender Differenzierung der Daten möglich

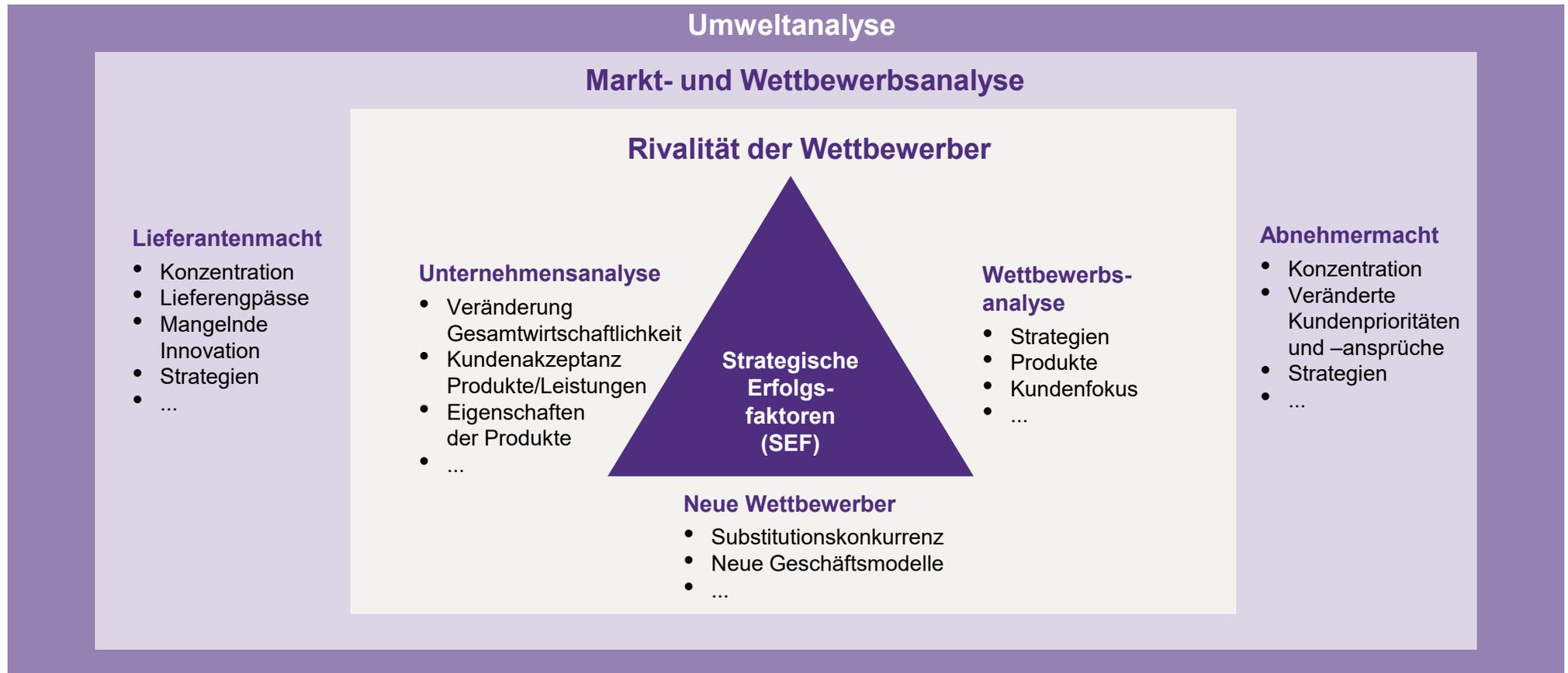
	2017			2018			2019		
	BDSI	Mandant	Marktanteil Mandant %	BDSI	Mandant	Marktanteil Mandant %	BDSI	Mandant	Marktanteil Mandant %
MP Stiele	52.035	7467,6	14,4	54.720	9.405	17,2	52.371	10.505	20,1
MP Becher	3.486	2,7	0,1	2.725	11	0,4	4.314	2	0,0
MP Tüten	28.180	121,3	0,4	31.811	172	0,5	29.749	188	0,6
MP Sandwiches	30.849	3368	10,9	36.547	4.646	12,7	40.006	5.485	13,7
MP Sonstige	14.745	431,6	2,9	13.674	439	3,2	10.360	356	2,7
<b>MP Gesamt</b>	<b>129.295</b>	<b>11.391</b>	<b>8,8</b>	<b>139.477</b>	<b>14.672</b>	<b>10,5</b>	<b>136.800</b>	<b>16.535</b>	<b>11,4</b>
HP 300 – 500 ml	3.938	0	0,0	3.647	198	5,4	2.516	21	0,8
HP 501 – 750 ml	15.971	0	0,0	19.495	0	0,0	18.646	0	0,0
HP 751 – 1000 ml	123.915	0	0,0	130.716	0	0,0	113.329	0	0,0
HP 1001 – 3000 ml	86.965	33,6	0,0	85.156	32	0,0	72.462	35	0,0
HP port. Spezialisten	9.422	4061,7	43,1	9.034	3.543	39,2	6.939	2.940	42,4
HP Torten, Rollen	20.283	360,8	1,8	21.524	332	1,5	18.274	524	2,9
<b>HP Gesamt</b>	<b>260.494</b>	<b>4.456</b>	<b>1,7</b>	<b>269.572</b>	<b>4.105</b>	<b>1,5</b>	<b>232.166</b>	<b>3.520</b>	<b>1,3</b>



Diesen und weitere interessante Artikel finden Sie in unserem HANSE Interim Blog

Der Aufriss der Absatzmengen innerhalb der für unseren Mandanten wichtigen Packungsarten Multipacks und Hauspackungen zeigte, dass in einzelnen Artikelgruppen hohe Marktanteile erarbeitet worden waren.

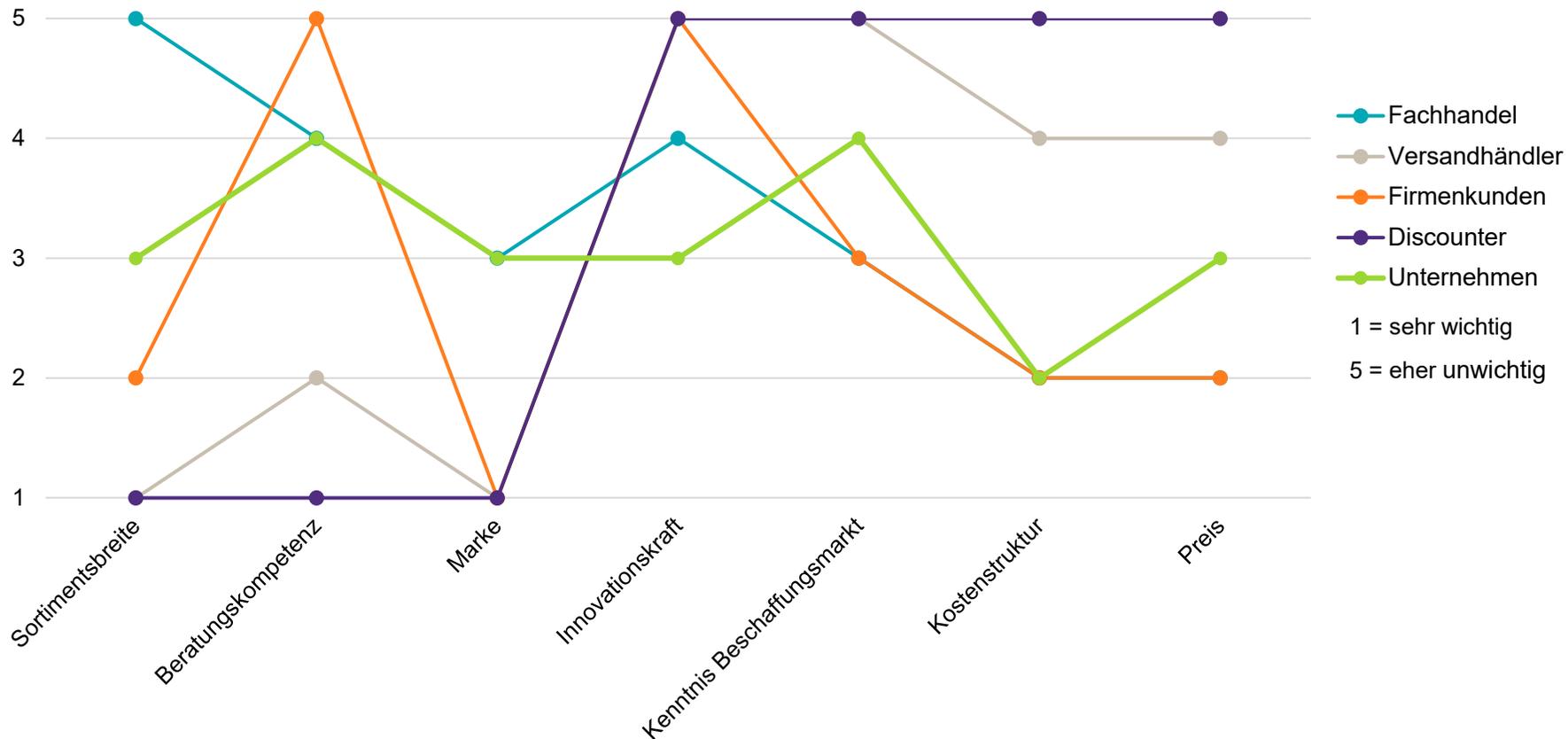
# Wie entwickeln sich Märkte und Wettbewerber?



Ziel der Markt-/Wettbewerbsanalyse ist die Ermittlung der wesentlichen derzeitigen und zukünftigen Marktentwicklungen, der Einflüsse der Marktteilnehmer sowie die Identifikation der strategischen Erfolgsfaktoren (SEF). Die Ausprägung dieser Faktoren im Vergleich zum Wettbewerb sowie ggf. vorhandene Alleinstellungsmerkmale zeigen die Basis für den Erfolg des Unternehmens.

# Wie gut erfüllt das Unternehmen die SEF?

Beispiel: Import/GH Geschenkartikel & Wohnaccessoires

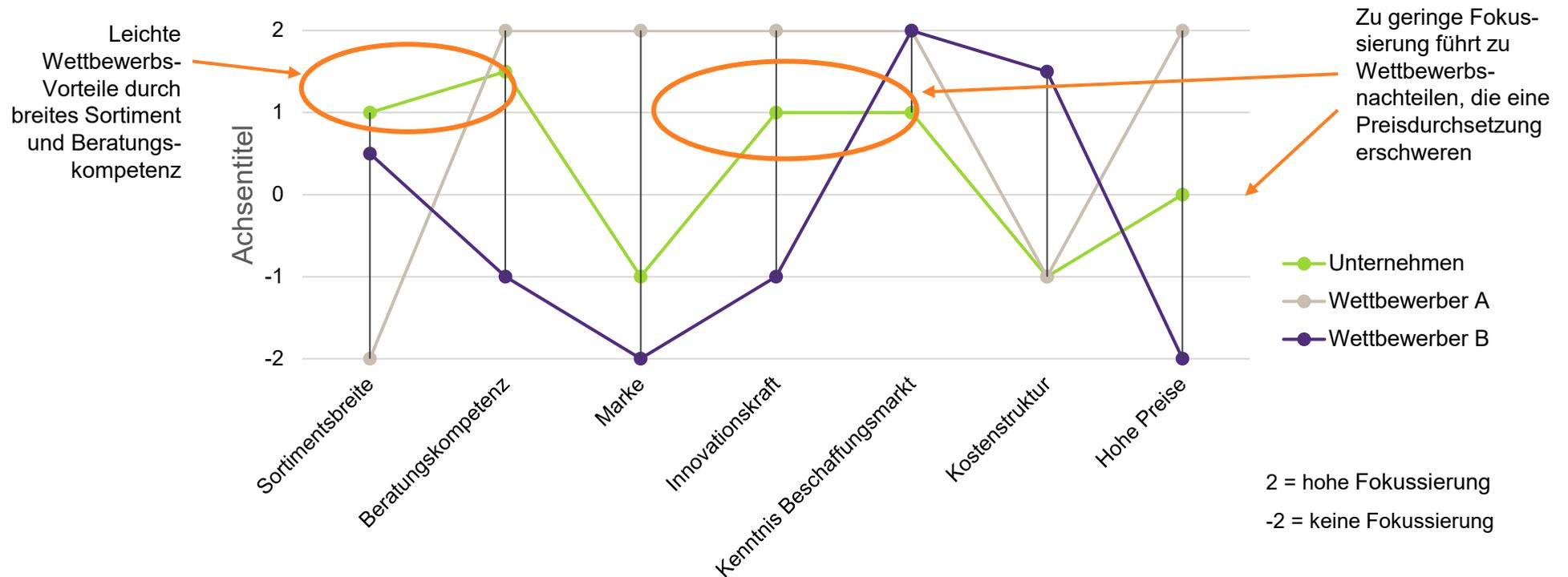


Unser Mandant zeigte eine relativ hohe Übereinstimmung mit den Anforderungen des Fachhandels (Ausnahme Sortimentsbreite) und – mit leichten Einschränkungen – auch der Firmenkunden. Ein Ausbau dieser Geschäftsfelder hat die höchste Erfolgswahrscheinlichkeit.

Die für einen Ausbau der Geschäftsfelder Discounter und Versandhändler erforderlichen Kompetenzen müssten deutlich gestärkt werden, um die Geschäftsfelder erfolgreich bearbeiten zu können.

# Welche Strategien haben die Wettbewerber?

Beispiel: Import/GH Geschenkartikel & Wohnaccessoires

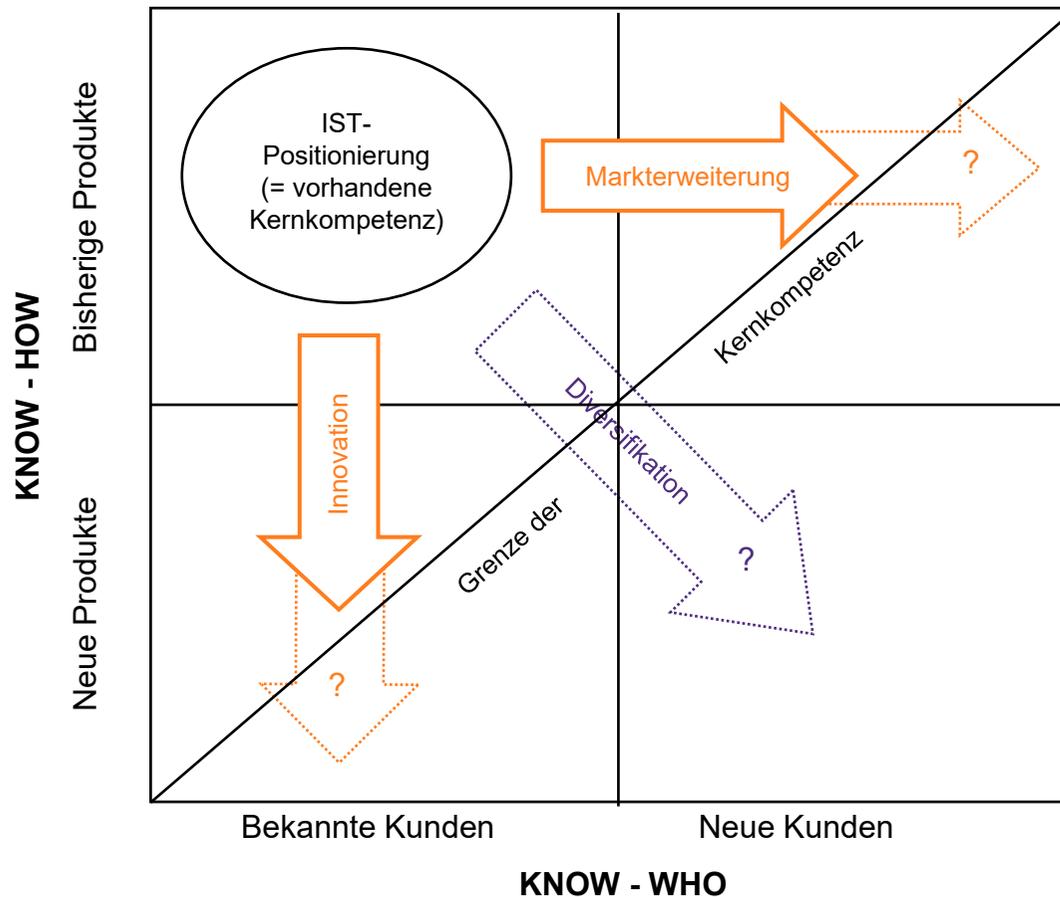


Die betrachteten Wettbewerber sind deutlich fokussierter.

- A: Hoch-Preis-Strategie; sehr enges Sortiment; klassischer Markenanbieter; starke Marke ermöglicht hohe Preise
- B: Niedrig-Preis-Strategie; sehr gute Kenntnis des Beschaffungsmarktes und gute Kostenstruktur; ist er in der Lage, hohe Volumen über den Discountbereich abzusetzen; in der Regel werden Me-too-Artikel angeboten

Die strategisch relevante Position unseres Mandanten lag in der Belieferung des Fachhandels mit einem breiten Sortiment. Dieser ist in der Regel nicht dazu bereit, sein Sortiment über eine Vielzahl von spezialisierten Partnern zu beschaffen. Über den Ausbau von Innovationskraft und Beschaffungsmarktkennntnis konnte Potenzial für Preiserhöhungen und eine Senkung der Beschaffungskosten erfolgreich realisiert werden.

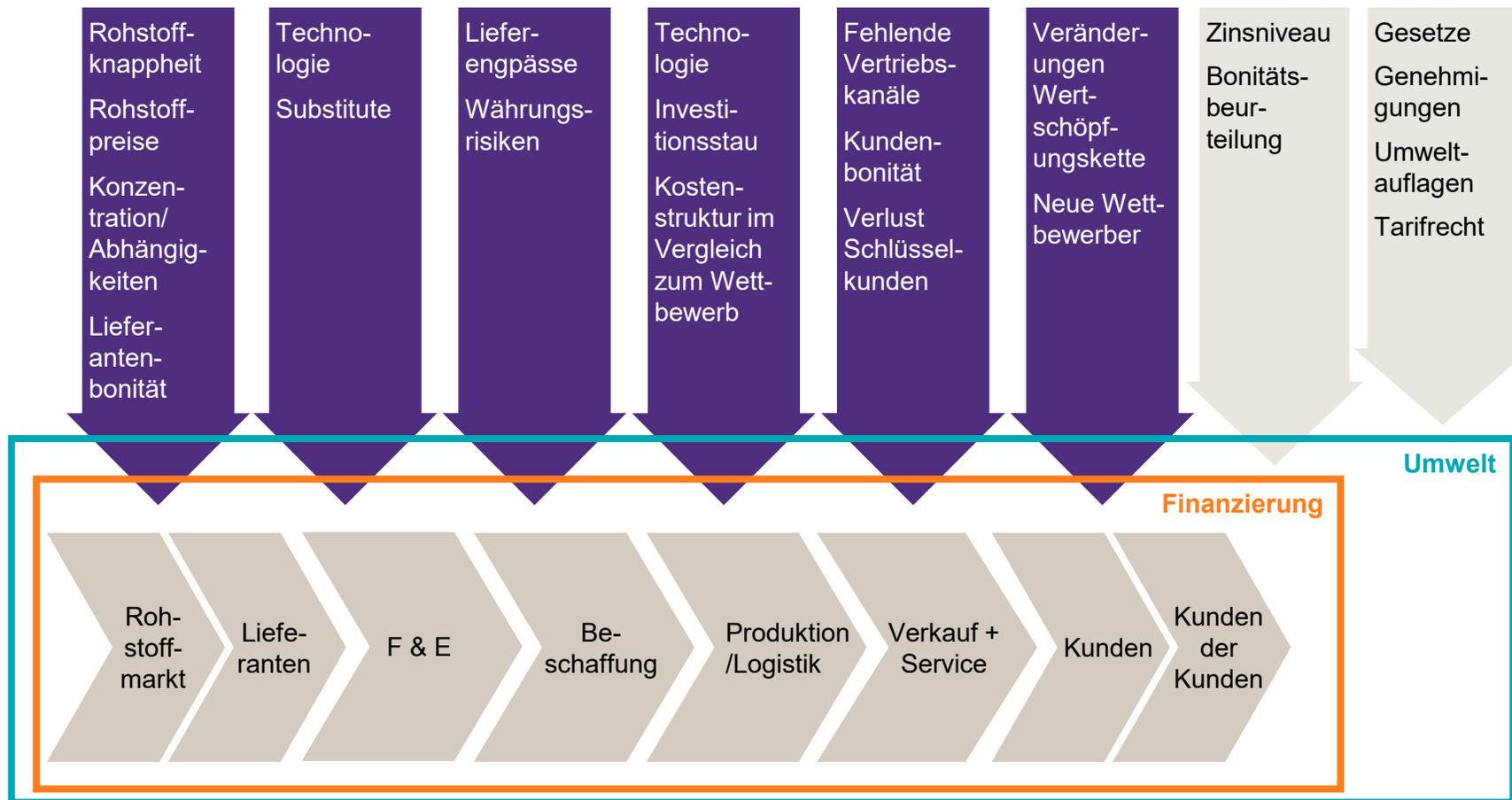
# Wo liegen Wachstumspotenziale?



- Wie hoch ist die Potenzialausschöpfung im aktuellen Kundenstamm?
- Eine Markterweiterung zielt auf die Gewinnung von Neukunden ab
- Durch Innovationen werden neue Produkte bzw. Dienstleistungen in bekannten Märkten angeboten
- Bei der Diversifikation werden neue Produkte auf neuen Märkten angeboten
- oftmals entsteht ein neues SGF
- kommt in der Sanierung i. d. R. nicht in Betracht

Mögliche Gefahren: Das Unternehmen überschreitet die Grenzen seiner Kernkompetenz bzw. „verzettelt“ sich mit seinen begrenzten Ressourcen in zu viele Stoßrichtungen.

# Welche strategischen Risiken gibt es?



Entlang der Wertschöpfungskette werden alle Stufen auf Risiken analysiert, die eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie gefährden könnten.

# IT und Digitalisierung

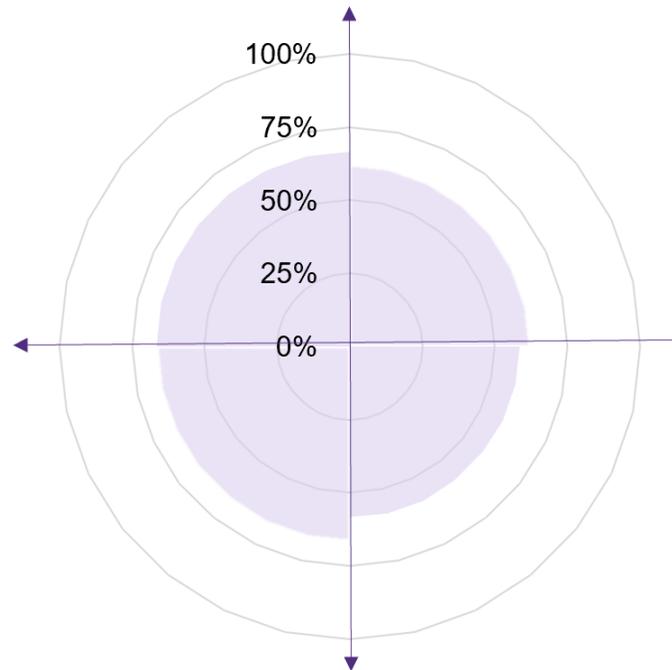
## Reifegrad Digitalisierung

### DIGITAL ENABLERS 67%

Abbildung der Organisations- und Prozessmodelle, umfassende Zugänglichkeit der Daten

### DIGITAL CAPABILITIES 67%

Erfolgreiche Nutzung der digitalen Technologien und Tools



### DIGITAL IMPACTS 62%

Datenmanagement und -analyse

### DIGITAL OPERATIONS 58%

Automatisierung von Prozessen

■ ermittelter Reifegrad

# Die researchbasierten Ratings von MSCI stützen Anlageentscheidungen

	10 Themenkreise	37 ESG-Schlüsselkriterien
Umwelt	Klimawandel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CO<sub>2</sub>-Emissionen / CO<sub>2</sub>-Fußabdruck von Produkten</li> <li>• Umweltfolgen von Finanzierung / (Vermeidung) Anfälligkeit gegenüber dem Klimawandel</li> </ul>
	Natürliche Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Vermeidung) Wasserstress/Artenvielfalt &amp; Landnutzung</li> <li>• Rohstoffbeschaffung</li> </ul>
	Umweltverschmutzung & Müll	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Vermeidung) Giftige Emissionen &amp; Abfall/Verpackungsmaterial &amp; Abfall</li> <li>• (Vermeidung) Elektroschrott</li> </ul>
	Umweltchancen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chancen in Clean Tech/Chancen in Green Building</li> <li>• Chancen bei erneuerbaren Energien</li> </ul>
Soziales	Humankapital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalverwaltung/Arbeits- und Gesundheitsschutz</li> <li>• Personalentwicklung/Arbeitsstandards in der Lieferkette</li> </ul>
	Produkthaftung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktsicherheit &amp; Qualität/Chemische Sicherheit/Sicherheit von Finanzprodukten</li> <li>• Privatsphäre &amp; Datenschutz/Verantwortungsvolles Investieren</li> <li>• Gesundheit &amp; Demografische Risiken</li> </ul>
	Ablehnung durch die Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Vermeidung) Umstrittene Beschaffung</li> </ul>
	Soziale Chancen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zugang zu Kommunikation/Zugang zu Finanzierung</li> <li>• Zugang zu Gesundheitsversorgung/Chancen bei Ernährung &amp; Gesundheit</li> </ul>
Unternehmensführung	Corporate Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorstand*/Bezahlung*</li> <li>• Eigentum*/Rechnungslegung*</li> </ul>
	Verhalten der Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschäftsethos/(Vermeidung) Wettbewerbsfeindliche Praktiken/Steuerliche Transparenz</li> <li>• (Vermeidung) Korruption &amp; Instabilität/(Vermeidung) Instabilität des Finanzsystems</li> </ul>

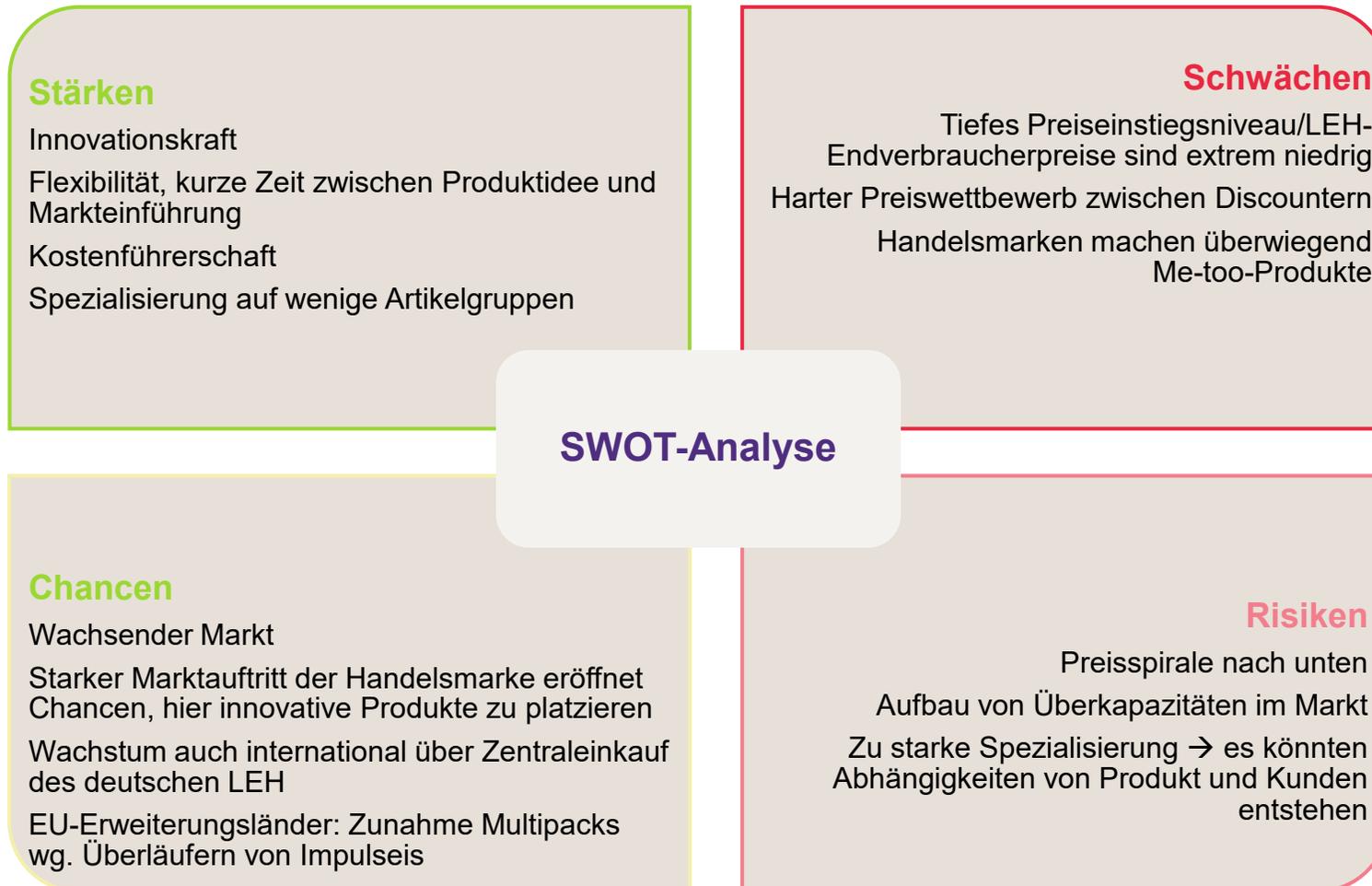
Quelle: © 2020 MSCI ESG Research LLC

\* 2018 führte MSCI vier grundsätzliche Aspekte der Corporate Governance ein: Vorstand, Bezahlung, Eigentum und Rechnungslegung

Quelle: Deutsche Bank.

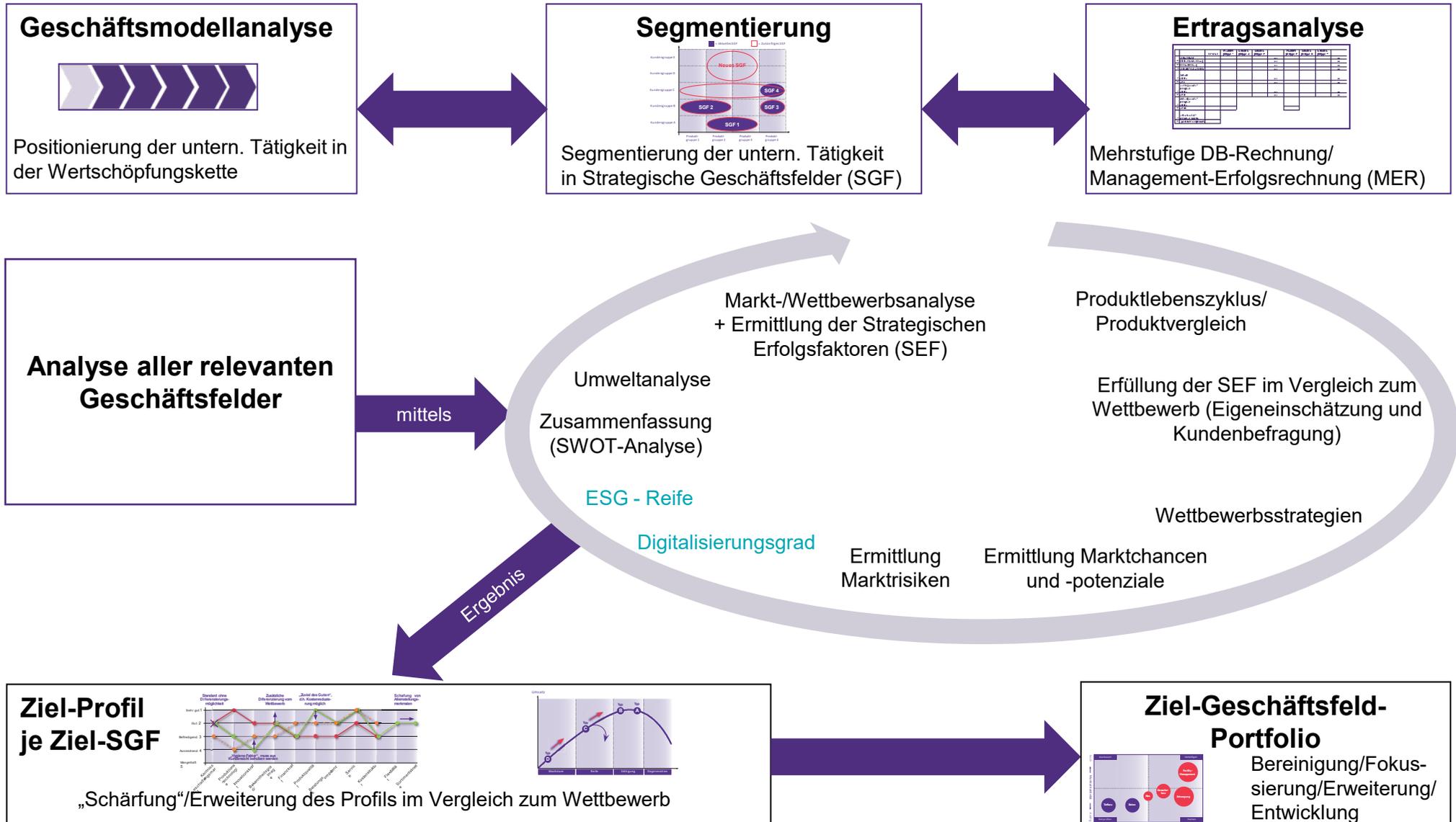
# SWOT-Analyse je SGF

Beispiel: Hersteller von Speiseeis



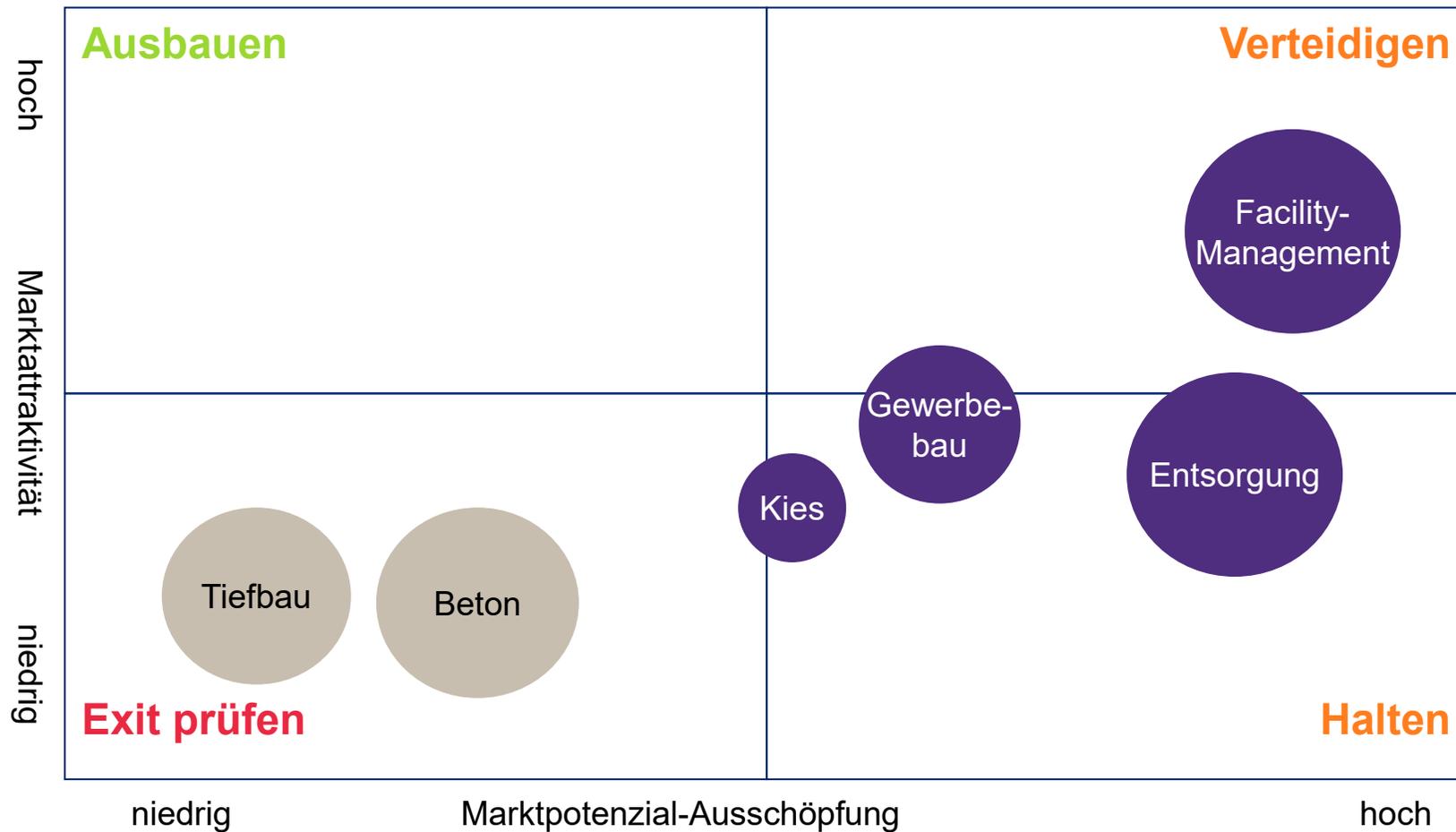
Insbesondere im Bereich Multipacks müssen regelmäßig innovative Produkte in den Markt gebracht werden, um attraktive Preise erzielen zu können.

# Zusammenfassung: Vorgehensweise bei einer Strategieüberprüfung



# Zusammenfassung der SGF in einem Portfolio

Beispiel: Mischkonzern im baunahen Bereich



Das Ergebnis der SGF-Betrachtung legt für die strategischen Geschäftsfelder Tiefbau und Beton eine Exit-Strategie nahe.

# Das Leitbild des Unternehmens...



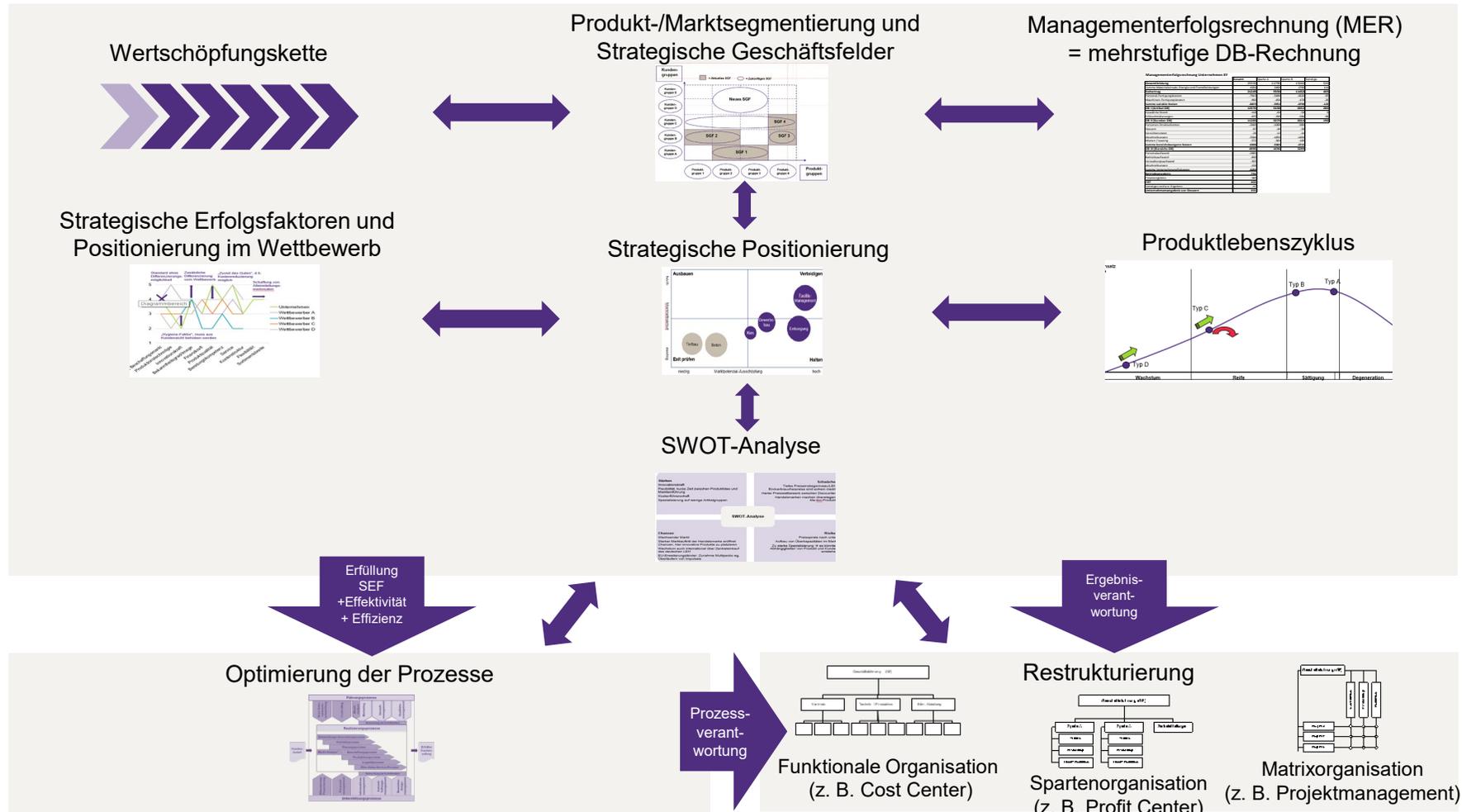
... ist ein zentraler Bestandteil der Strategieprüfung

- ... gibt das Ziel der Unternehmensausrichtung an und schließt ein realisierbares, zukünftiges Geschäftsmodell ein.
- Es sollte u. a. folgende in sich stimmige Bestandteile beinhalten:
  - Wesentliche Geschäftsfelder (Produkt-/Marktkombinationen)
  - Angestrebte Wettbewerbsposition und Wettbewerbsvorteile
  - Notwendige Ressourcen und Fähigkeiten, die es zu entwickeln gilt
  - Langfristige Zielvorstellungen und Strategien
  - Unternehmenskultur

Das Leitbild dient zugleich der Identifizierung geeigneter Maßnahmen, die für das Unternehmen erforderlich sind, um sich insbesondere in strategischer Hinsicht mit seinen Leistungen und Produkten im Markt nachhaltig zu behaupten.

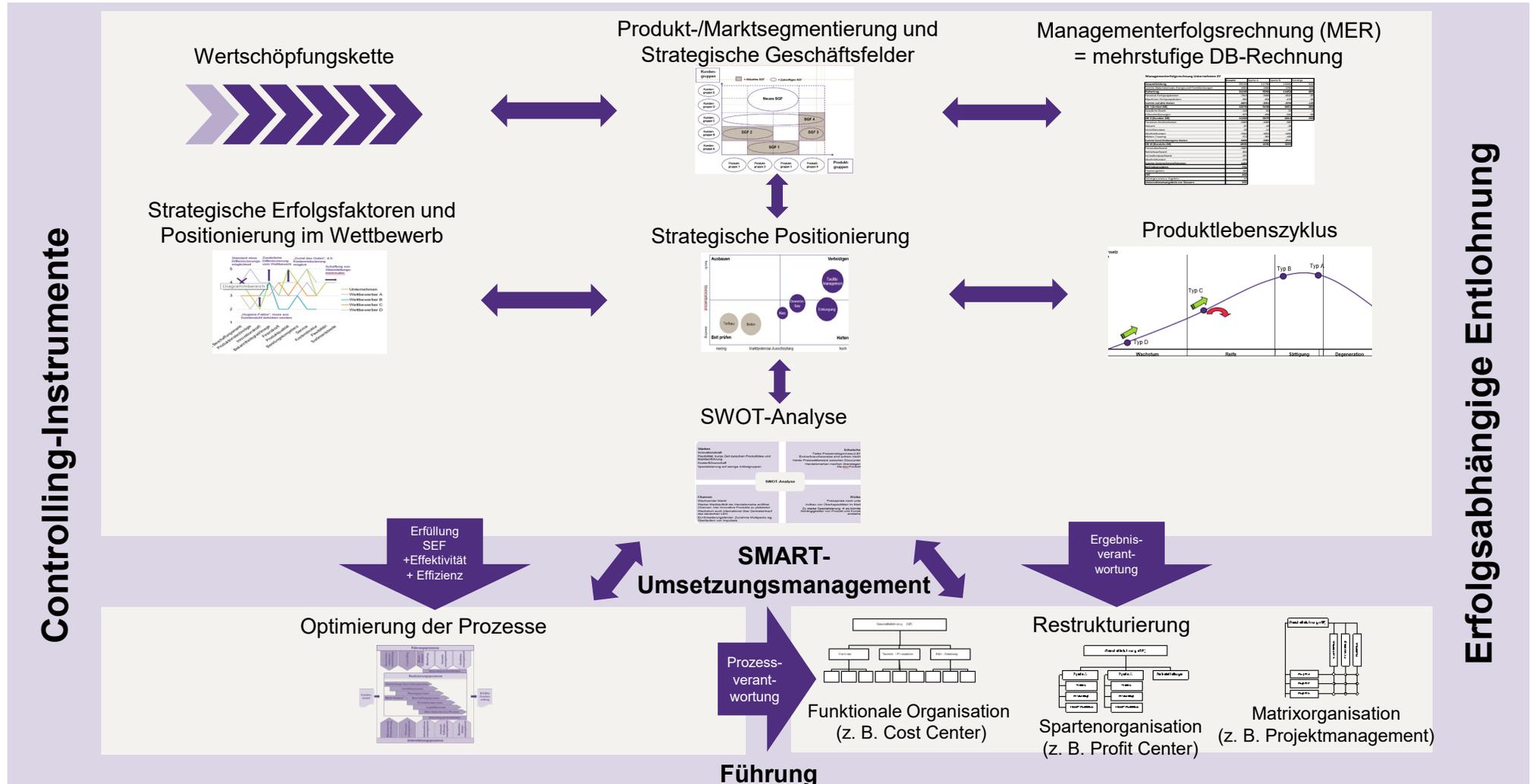
Das Leitbild des Unternehmens ist **Ergebnis der Strategieüberprüfung** und umfasst neben der Strategie je Geschäftsfeld insbesondere die Maßnahmen zur Erreichung der angestrebten strategischen Positionierung.

# „Process follows strategy, structure follows process.“



Nur durch eine zielgerichtete und konsequente Umsetzung im gesamten Unternehmen resultiert aus einer guten Strategie auch eine Steigerung der Erträge!

# „Visionen ohne Aktionen sind Halluzinationen.“



Nur durch eine zielgerichtete und konsequente Umsetzung im gesamten Unternehmen resultiert aus einer guten Strategie auch eine Steigerung der Erträge!

Ihr Referent



Andreas Lau ist langjähriger geschäftsführender Partner in der HANSE Consulting Gruppe.

Er ist seit Gründung standortübergreifend für die HANSE Interim Management GmbH zuständig und darüber hinaus für den Standort Düsseldorf der HANSE Management Consulting GmbH verantwortlich. Andreas Lau ist als Projektleiter in den Bereichen Restrukturierung, Ertragssteigerung, Interim Management und M&A tätig und verfügt über rund 20 Jahre Erfahrung in der Beratung und 7-jährige Erfahrung im Linienmanagement überwiegend mittelständischer Unternehmen.

#### Tätigkeiten

- Zuständig für die Vermittlung von Interim Managern, insbes. CROs, CEOs und CFOs
- Betreuung der Interim Management Projekte von der Auswahl über die Vertragsgestaltung bis zum erfolgreichen Abschluss und Begleitung der Mandanten und Interim Manager während der gesamten Projektlaufzeit
- Mehrjährige Erfahrung als interimistischer CRO und auch deshalb der richtige Partner an Ihrer Seite

#### Kontakt

- Email: [lau@hanseconsulting.de](mailto:lau@hanseconsulting.de)
- Telefon: +49 211 68 66 50 0

**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!**

**Wir freuen uns auf Ihre  
Fragen und eine rege  
Diskussion!**