

Best Cases vom Best of Consulting Award der Wirtschaftswoche

Kategorie Wettbewerbsstrategie

Strategieaudit der Run-Digital für den TelCo-Mutter-Konzern

Tobias Riegger, Quest Consulting AG

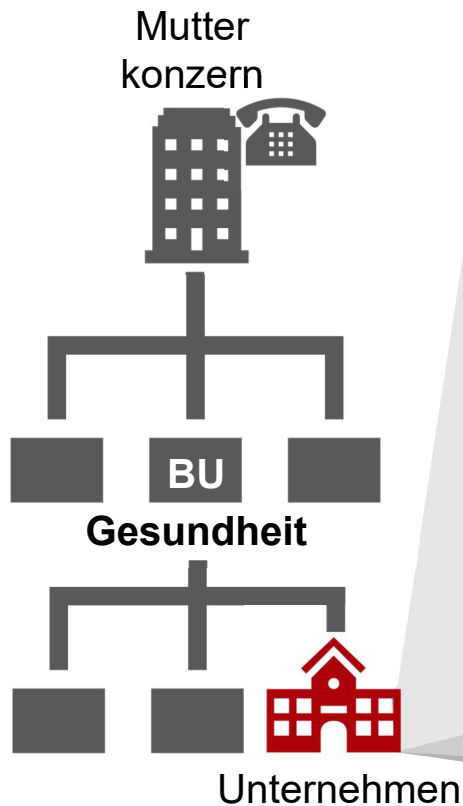


Deutscher Beratertag 2018

Düsseldorf, 9. November 2018

Unternehmen wurde durch Patriarch erfolgreich aufgebaut, von Konzern übernommen und konnte sich nicht entwickeln & durchsetzen

Ausgangssituation



Historie

- patriarchisch geführt
- Leitfigur verlässt das Unternehmen nach Übernahme
- hoch profitabel in einem interessanten Markt
- **Aber:** Tendenz ist in den letzten 3 Jahren sinkend
- Zukauf einer Auslandsbeteiligung führte zu weiterer unnötiger Komplexität

Interne Analysen

- 8 Mio. € Umsatz
- 16% Rendite
- 30 Mitarbeiter
- Bekannte Marke
- hochangesehen
- Ausgeklügelte Prozesse in einer eigenentwickelter Software
- **Aber:** heterogene IT-Landschaft
- Unzufriedenheit & hohe Fluktuation
- Hohe Erwartungen an ein skalierendes Geschäftsmodell konnten nicht erfüllt werden

Externe Analysen

- Prestigeträchtige, Top Events
- Anzahl der Sportevents ist gleichbleibend, steigende Teilnehmerzahlen im Kerngebiet
- **Aber:** erste wichtige Events verloren
- Starker Wettbewerb konnte sich in den kleineren Event-Segmenten positionieren
- Wettbewerb mit Standard-Plattformen, geringere Flexibilität, Preise besser
- Branche steht vor technologischen Herausforderungen (Tracking, Big Data) bei gleichzeitiger Commoditisierung des Kerngeschäfts

Nach Übernahme des Unternehmens hat der Mutterkonzern einen Mangel an strategischer Ausrichtung erkannt und sich 2 wesentliche Fragen gestellt

Aufgabenstellung



Welche Optionen hat der Mutterkonzern mit dem Unternehmen?



Welche Optionen hat das Unternehmen, um sich nachhaltig wettbewerbsfähig und renditefähig zu positionieren?

Es wurden Optionen aus Sicht des Unternehmens und aus Sicht des Mutterkonzerns erarbeitet - und mit Geschäftsmodell-Workshops verfeinert

Strategische Optionen

A B2B2C: Kernkompetenz + New B2C Business „Big“ (im Kontext Businessunit „Gesundheit“)

- Full-Service Zeitnehmer für Veranstalter **B2B** und Gesellschaft für Athletendaten
- Monetarisierung der Athleten-Daten **B2C**
- Start von potenziell skalierenden Geschäftsmodellen (Venture Cases)
- Innerhalb des Unternehmens
- Perspektive: Risiko Kerngeschäft leidet, New Business wird nicht gefunden bzw. kann intern nicht umgesetzt werden (10-20 Mio.€)



B Fokus Kerngeschäft

- Full-Service Zeitnehmer für Veranstalter B2B
- Schiedsrichter & Treuhänder
- Erweiterung der Kundengruppen auf Athleten und Firmen/Verbände
- Marktsegment Alpen
- Investition nachhaltig 1 Mio.€ p.a.
- Perspektive 20 Mio.€ Umsatz, Eigenverantwortung



C Fokus New Business (New Co.)

- Venture Capital Cases
- Perspektive >50 Mio.€
- (Inkubator könnte Businessunit „Digital“ sein)
- Kampagnen des Unternehmens mit Opt-Ins



D Umhängen des Unternehmens

- Neues Businessunit „Sport“ gründen
- Zur Businessunit „Digital“ eingliedern



E Verkauf des Unternehmens

- Strategische- / Finanzinvestoren
- MBI / MBO



F Kauf Timing Dienstleister

- Fokus Kerngeschäft
- Marktgebiet Europa Alpenraum und Cities
- Mögliche Targets: D, Ö, CH, I, FRA, GB



Aus Sichtweise
Unternehmen



Aus Sichtweise
Mutterkonzern



Für die Optionen wurde ein Bewertungsmodell entwickelt – Fokussierung auf das Kerngeschäft als „sichere“ Variante wurde vom Auftraggeber favorisiert

Bewertungsmodell [Mio.€]

	B2B2C: Kernkompetenz + New B2C Business „Big“ A	Fokus Kerngeschäft B	Fokus auf New Business (New Co.) C	Umhängen des Unternehmens D	Verkauf des Unternehmens E	Kauf von Timing-Dienstleistern F
Ansatz	Kernkompetenzen bekannt, neues B2C Big unbekannt	Kernkompetenzen bekannt, notwendige Schritte bekannt	Neues B2C Big unbekannt, aber starke Fokussierung	Unabhängig von A-C, bester Fit bei Mutter zu suchen	Aufgabe der Vision eines Dienstleisters Digital & Sport	Sicherung Wachstum
Chance	gering	Turn Around schaffen Profitable Beteiligung behalten	durch Digitalisierung hohe Potenziale möglich	Strategische Bindung Profitabilität steigern Cross Selling	Verkaufserlös 10 Reduzierung Komplexität	Neue Märkte (außerhalb Kern), Sicherung Umsatz
Potential	10+x p.a.	10+ p.a.	50 p.a. in 5 Jahren	10+ p.a.	n/a	zzgl. 10-20 p.a.
Investment	1 p.a. Kerngeschäft 1 p.a. New Busin.	1 p.a.	10 für Aufbau dann 1 p.a.	1 p.a.	n/a	10
Risiko	Kerngeschäft ist gefährdet Turn Around ist gefährdet	Weitere Umsatzeinbrüche führen zu negativen Renditen	Totalverlust durch nicht funktionierendes Geschäftsmodell	Unstimmigkeiten Mutter, keine klare Vision für Einbindung „müssen / wollen“	kein zukünftigen positiven Cash Flows	Verzetteln, Verlust Fokus (Auslandstochter)
Management	Nicht vorhanden, aufzubauen	Vorhanden, weiter zu entwickeln	Digitale Profis notwendig	Je nach Konstellation ggf. vorhanden	Nicht mehr notwendig	Übernahme Mgmt.
Bewertung	Hohe Komplexität bei hohem Risiko	Sicherheit eines profitablen Geschäfts	Kreative, digitale Visionäre erforderlich	Abhängig vom besten Fit innerhalb Mutter	Ohne strategischen & €-Wert für Mutter sinnvoll	Kann nach Stabilisierung Sinn machen

● Positive Bewertung ○ Negative Bewertung

Quelle: Quest Consulting AG

Ausweitung des Kundenverständnisses, stimmige Nutzenversprechen je Kundensegment sowie Definition Ziele als Output für das Unternehmen

Ergebnisse für das Unternehmen

Was ist aus Sicht **Unternehmen** zu tun um die Ziele zu erreichen?



Was ist unser Ziel? marktführender Dienstleister im Alpenraum für professionelle Breitensportveranstaltungen



Wer sind unsere Kunden?

Was ist unser Nutzenversprechen?
Produkte,
Dienstleistungen,
Ertragsmodelle

Wir arbeiten im Team mit Fokus auf die Aufgabenstellung und setzen uns zusammen aus Branchen- und Funktionsspezialisten

Projektteam

 <p>Albert Hager Partner, Vorstand +49 171 1413729 Albert.Hager@questconsulting.de</p>	 <p>Matthias Schröder Projektleiter +49 151 10818281 Matthias.Schroeder@questconsulting.de</p>	 <p>Jens Gaus Projektleiter Tel. +49 177 4112746 jens.gaus@questconsulting.de</p>
 <p>Helmut Haberl Partner, Vorstand +49 171 8128730 Helmut.Haberl@questconsulting.de</p>	 <p>Sebastian Maier Projektleiter +49 162 2562248 Sebastian.Maier@questconsulting.de</p>	 <p>Professor Dr. Markus W. Exler Assoziierter Partner +49 175 5855837 Markus.Exler@questconsulting.de</p>
 <p>Attila Lottner Partner, Vorstand +49 151 12005480 Attila.Lottner@questconsulting.de</p>	 <p>Ludwig Scherr Berater +49 173 9218009 Ludwig.Scherr@questconsulting.de</p>	 <p>Kevin Beck Junior Berater +49 171 3519040 Kevin.Beck@questconsulting.de</p>
 <p>Tobias Riegger Partner, Vorstand +49 170 7674488 Tobias.Riegger@questconsulting.de</p>	 <p>Sebastian Denzler Senior Berater +49 151 58800401 Sebastian.Denzler@questconsulting.de</p>	

Büro ROSENHEIM Kunstmühlstraße 12a | 83026 Rosenheim | Tel. +49 8031 40866-10

www.questconsulting.de

Büro MÜNCHEN Rosenheimer Straße 145c | 81671 München



ERFOLG
NACH
PLAN

Visionen **erleben**