



GHK Management Consulting GmbH

**Case Study:
Strategieentwicklung für eine
international agierende AG**

November 2016

November 2016

1 Problemstellung/Ausgangssituation

Eine international agierende Holdinggesellschaft im Modesektor steht vor der Herausforderung und Notwendigkeit, das aktuelle Geschäftsmodell zu evaluieren und zu prüfen, ob die derzeitig verfolgte Strategie auch sinn- und zeitgemäß entsprechend der aktuellen organisatorischen Lage sowie der externen Marktanforderungen ist.

Derzeit sind keine fundierten Daten vorhanden, auf deren Basis die Marktlage sowie die Einordnung und Performance des Unternehmens im Markt festgestellt werden kann. Dies führt dazu, dass das Ausmaß von getroffenen und zu treffenden Entscheidungen nicht vollständig abgeschätzt werden kann. Weiterhin wurden durch den Mangel an Daten in der Vergangenheit für das Unternehmen nachteilige Entscheidungen getroffen, die in einer nicht optional ausgestalteten finanziellen Lage resultiert haben.

2 Aufgabenstellung

Die GHK Management Consulting GmbH wird damit beauftragt, eine Schwachstellenanalyse durchzuführen und die aktuellen Herausforderungen des Marktes zu identifizieren. Weiterhin sollen die finanziellen Gegebenheiten des Unternehmens für die Geschäftsführung nachvollziehbar ausgewertet werden, sodass fundierte strategische und operative Entscheidungen auf Basis dieser Daten getroffen werden können. Das aktuelle Geschäftsmodell soll untersucht werden, um Stärken und Schwächen identifizieren zu können. Auf Basis der umfangreichen Analyse soll dann eine Strategie entwickelt werden, wie sich das Unternehmen künftig auf dem Markt positionieren kann. Die derzeitige Positionierung ist nicht eindeutig, weshalb sich ein „stuck-in-the-middle“ Effekt erzeugt wird.

Schlussendlich soll die GHK dabei helfen, ein Team zusammenzustellen, welches für künftige Projekte zur Verfügung stehen wird, die den Marktanteil des Unternehmens vergrößern und die Position im Markt stärken soll.

3 Vorgehensweise

In einem ersten Schritt werden die vorhandenen und bekannten Daten gesammelt und aufbereitet um zu sehen, welche Daten zwangsläufig noch ermittelt werden müssen, um ein umfassendes Bild der finanziellen Lage und Entwicklung des Unternehmens erhalten zu können. Das aktuelle Geschäftsmodell wird anhand dieser Daten bewertet und bestehende Schwächen und Stärken werden identifiziert.

Anschließend wird eine Markenanalyse vorgenommen, indem die angestrebten Werte und Zielvorstellungen mit den angestrebten Zielgruppen abgeglichen werden. Hier wird vor allem geprüft, ob das bestehende Produktportfolio die Zielgruppen anspricht und ob eine ausreichende Marktgröße und Bedarf für alle existierenden Produkte besteht. Daraufhin wird geprüft, welche Entscheidungen in der Vergangenheit getroffen wurden und welche

Auswirkungen diese Entscheidungen hatten, um die „Lessons Learned“ aus den vergangenen Entscheidungen zu filtern.

Nach der Markenanalyse wird eine Marktanalyse vorgenommen, um zu sehen, welche Marktsegmente derzeit existieren und wie diese angegangen werden können. Weiterhin wurde eine Konkurrenzanalyse vorgenommen, um die wichtigsten Konkurrenten zu identifizieren. Ziel der Konkurrenzanalyse ist es vor allem zu sehen, welche Alleinstellungsmerkmale das Unternehmen gegenüber der Konkurrenz derzeit besitzt. Um herauszufinden, wie stark das Unternehmen von weiteren Umweltfaktoren betroffen ist, wurde die Verhandlungsmacht der Lieferanten untersucht. Es stellt sich heraus, dass derzeit kein Fokus auf die Kernprodukte besteht und eine derzeitige starke Konkurrenz im entsprechenden Modesektor gegeben ist.

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse wird eine Strategie entwickelt, die es dem Unternehmen erlaubt, weiterhin konkurrenzfähig im Markt agieren zu können. Das bestehende Produktportfolio wird angepasst und deckungsbeitragsarme Produkte werden entfernt, um mit den deckungsbeitragsstarken Produkten eine Marktpenetration vornehmen zu können. Die langfristige Strategie wurde so formuliert, dass die Kernprodukte den Großteil des Portfolios ausmachen und somit der Grad der Diversifikation verringert wird. Schlussendlich wird eine Führungsmannschaft zusammengestellt, die für die definierte Strategie und darin enthaltene Projekte und Teilprojekte verantwortlich ist.

4 Ergebnis

Als Ergebnis stehen dem Unternehmen alle finanziellen Daten der letzten Jahre sowie die Prognosen für die kommenden Jahre zur Verfügung. Weiterhin ist eine klar formulierte kurz- und langfristige Strategie entwickelt worden, die mit konkret definierten und bewerteten Maßnahmenpaketen und zeitlichen Terminen definiert vorliegt. Das Unternehmen hat nun eine klare Kenntnis darüber, welche Stärken und Schwächen intern existieren und welche Chancen sich durch die neu entwickelte Strategie ergeben. Die Führungsmannschaft ist in allen Projektergebnissen einbezogen und kann so den weiteren Unternehmenserfolg strukturiert und effizient in Angriff nehmen.

Die GHK Management Consulting GmbH war während des Projektes konzeptionell tätig und steht auch bei der operativen Umsetzung der Strategie zur Verfügung.