

# Geschäftsmodell-Portfolio- Analyse | Usecase

Darstellung einer Geschäftsmodell-Portfolio-  
Analyse für das Beteiligungs-Management

Ein Bericht der XI-Consulting GmbH  
D- 72072 Tübingen  
Stand: Juli 2023

X

||

| CON

# Agenda

1.	Ausgangssituation	2
2.	Konkretes Vorgehen	3
3.	Nutzen für den Kunden und Feedback	4
4.	Kontakt	4

## Ausgangssituation

### Anmerkung für Leser\*innen:

Dieser Use Case dient der Darstellung des Nutzens und Vorgehens einer Geschäftsmodell-Portfolio-Analyse am konkreten Praxisbeispiel. Wir verzichten hierbei auf die Nennung der einzelnen geprüften Gesellschaften sowie die Nennung sensibler Daten.

## Beteiligte Unternehmen

### Kunde

Die Mediaprint Zeitungs- und Zeitschriftenverlag Ges.m.b.H. & Co KG ist Österreichs größtes Printmedienhaus. Mit den von ihr vermarkteten starken Medienmarken bietet MediaPrint ein breites Portfolio an unterschiedlichsten Werbemöglichkeiten an – vom reichweitenstarken Auftritt in den Haupttiteln Kronen Zeitung und KURIER über kreative Sonderwerbformen bis zu innovativen Kommunikationslösungen im Digitalsegment.

### Dienstleister

Die XI-Consulting GmbH aus Tübingen ist ein Beratungsunternehmen, welches auf die Analyse von Geschäftsmodellen und die Optimierung von Geschäftsprozessen spezialisiert ist.

## Zielsetzung des Kunden

Zum Zeitpunkt der Beauftragung hatte der Kunde eine neue Strategieperiode begonnen und war im Begriff die strategischen Handlungsfelder zu operationalisieren.

In diesem Zug sollte auch das sogenannte „Neugeschäft“ - ein Sammelbegriff für Geschäftsmodelle, die außerhalb des Kerngeschäfts operieren - zusammenfassend im Rahmen der Strategie betrachtet und ausgerichtet werden.

Konkret bedeutete dies:

- Dokumentation und Erst-Analyse aller „Neugeschäft“-Geschäftsmodelle
- Challenge der Geschäftsmodelle im Hinblick auf Performance und Potenzial sowie Überprüfung das „strategischen Fit“
- Zusammenfassung der Ergebnisse in Form eines Geschäftsmodellportfolios, SWOT-Analyse und Erarbeitung des weiteren Vorgehens

## Das Projekt: Beteiligte, Umfang und Zeitplan

### Beteiligte

Auftraggeber war die Geschäftsführung des Kunden. Am Projekt aktiv beteiligt waren das PMO, das Beteiligungsmanagement und die Verantwortlichen für das jeweilige Geschäftsmodell.

### Umfang

Insgesamt sollten 6 Geschäftsmodelle aus dem Bereich Neugeschäft ins Portfolio aufgenommen werden. Diese waren teilweise zu 100% im Besitz des Kunden, teilweise war der Kunde nur einer von mehreren Anteilseignern.

### Zeitplan

Das Projekt dauerte insgesamt 2 Monate (Anfang Mai bis Ende Juni)

## Vorgehen im Detail

### Schritt 1: Setup Scoring Parameter & Erst-Analyse

Um die Dimensionen des Portfolios festzulegen, wurden sowohl klassische betriebswirtschaftliche Kriterien (Umsatz p.a. und EBITDA) als auch Kriterien im Hinblick auf Synergien und Rolle innerhalb der Strategie angewandt. Für letztere wurde ein Scoring-Modell erstellt.

Die Erst-Analyse wurde auf Basis vorhandener Daten, kurzen Videokonferenzen mit den Verantwortlichen und der Auswertung des Scorings erstellt. Diese Daten wurden strukturiert anhand des XICON Geschäftsmodell-Canvas (*siehe Anhang*) erfasst.

### Schritt 2: Workshops mit den Geschäftsmodell-Verantwortlichen

In den Workshops (pro GM ein WS) wurden die erarbeitete Strukturierung mit den Geschäftsmodell-Verantwortlichen (GM-V) anhand der Canvas besprochen. Dabei wurde einerseits das Geschäftsmodell und dessen Potenzial und Performance kritisch beleuchtet und Abweichungen in der Wahrnehmung zwischen den Beteiligten diskutiert. Andererseits wurde auch die Erwartungshaltung der GM-V an den Kunden im Hinblick auf Synergiepotenziale und gegenseitige Unterstützung aufgenommen.

### Schritt 3: Vorstellung von Portfolio und Empfehlungen beim Auftraggeber

Die gesammelten Erkenntnisse wurden in Form eines Geschäftsmodell-Portfolios aufbereitet. Das Portfolio stellt die einzelnen Geschäftsmodelle und deren Entwicklungspotenzial im Überblick dar.

Zusätzlich wurde zu jedem Geschäftsmodell ein One-Pager und ein Bericht erstellt.

Sowohl die Einzelberichte als auch der Portfolio-Bericht enthielten konkreten Empfehlungen in Bezug auf die nächsten Schritte.

## Nutzen für Mediaprint

### Überblick Status Quo

Durch die Erstellung des Portfolios wurden die Beteiligungen auf einen Blick erfassbar. Sowohl im Hinblick auf ihr grundlegendes Potenzial als auch im Zusammenspiel mit der Mediaprint und deren Stärken. So war schnell erkennbar, wo die Beteiligungen tatsächlich synergetische Effekte nutzen konnten und wo dies noch nicht der Fall war oder voraussichtlich nie der Fall sein würde.

### Konkrete Handlungsempfehlungen

Neben dem Überblick auf Portfolio-Ebene und One-Pagern wurde für jede Beteiligung ein dezidierter Bericht erstellt. Dieser umfasste Analyse und Challenge des Geschäftsmodells und beschrieb Handlungsfelder sowie einen oder mehrere konkrete Vorschläge für das weitere Vorgehen.

### Verwertung der Ergebnisse

Die Ergebnisse boten für die Geschäftsführung eine Verbesserung der Entscheidungsgrundlage für das Vorgehen im sogenannten „Neugeschäft“.

Operativ wurden Sie vom Beteiligungs-Management genutzt. Zum einen als Basis für die Priorisierung und anschließende Spezifikation ausgewählter Handlungspfade. Zum anderen als Informationsgrundlage für das Onboarding neuer Mitarbeiter\*innen oder einzubindender Dritter.

## Kundenfeedback

„Die Analyse unserer Beteiligungen durch die der XI-Consulting GmbH war prägnant und praxisnah. Die übersichtliche Darstellung, verbunden mit konkreten Handlungsempfehlungen, hat uns Klarheit in Bezug auf das weitere Vorgehen mit den einzelnen Beteiligungen gebracht.“

Christoph Niemöller, Geschäftsführung Mediaprint

## Kontakt



Jochen Weber



Ruwen Reinhard



Michael Jiresch

## Sie wollen mehr erfahren?

Wir freuen uns darauf Sie kennenzulernen und mehr über Ihre konkreten Anforderungen zu erfahren!

Schreiben Sie uns: [hello@xi-consulting.de](mailto:hello@xi-consulting.de) | Rufen Sie uns an: +49 (0) 7071 539 1019