

Case Study III: Vom externen Sparringspartner zur operativen Umsetzung in der Geschäftsführung

Herausforderung:

Ein führender IT-Dienstleister im Finanzdienstleistungssektor mit über 2.600 Mitarbeitenden stand vor einer strategischen und operativen Zäsur. Die wirtschaftliche Lage war angespannt, das Geschäftsmodell veraltet, die Strukturen fragmentiert und zentrale Outsourcingverträge belasteten das Ergebnis. Besonders kritisch: Die Steuerungsfähigkeit des Bereichs IT-Services war eingeschränkt, Kundenbindung und Marktposition gefährdet.

Zielsetzung des Projekts:

Zunächst wurde ein externer Projektcoach beauftragt, die Organisation strukturell und wirtschaftlich zu analysieren, zielgerichtete Maßnahmen zu entwickeln und die Projektverantwortlichen in der Initialisierung und Steuerung des Transformationsprojekts zu begleiten. Ziel war es, sowohl eine wirtschaftliche Konsolidierung als auch eine tragfähige Neuausrichtung des Geschäftsmodells zu erreichen.

Vorgehensweise in zwei Phasen:

Phase 1 – Projektcoaching und Analyse:

Im ersten Schritt wurde der Fokus auf eine tiefgehende Ist-Analyse und Projektstabilisierung gelegt:

- **Unternehmensanalyse & Zielbilddefinition:** Analyse der wirtschaftlichen Ausgangslage, Vertragslandschaft, Kundenstruktur und Leistungstiefe.
- **Projektcoaching der Führungsebene:** Begleitung der internen Verantwortlichen bei der Strukturierung des Projekts, Identifikation von Handlungsschwerpunkten und Coaching zu Führungs-, Kommunikations- und Steuerungsfragen.
- **Maßnahmendefinition & Strategieentwicklung:** Entwicklung eines Maßnahmenprogramms zur kurzfristigen Ergebnisverbesserung sowie eines Zielbilds für die mittelfristige Geschäftsmodellentwicklung.

Phase 2 – Wechsel in die operative Verantwortung (Geschäftsführung):

Nach Abschluss der initialen Projektphase erfolgte ein Rollenwechsel: Der bisherige Berater übernahm die operative Verantwortung als Geschäftsführer für das Geschäftsfeld IT-Services. Dadurch konnten die zuvor definierten Maßnahmen unmittelbar und konsequent umgesetzt werden:

- **Ergebnisstabilisierung durch Vertragsoptimierung:** Erfolgreiche Nachverhandlung kritischer Outsourcingverträge – erste wirtschaftliche Trendwende innerhalb von 12 Monaten.
- **Geschäftsmodellentwicklung und Marktorientierung:** Entwicklung eines skalierbaren Service-Modells inkl. Phasenmodell zur Beurteilung von Kundenbasis und Potenzial.

- **Vertriebsstruktur und Steuerung:** Aufbau eines dedizierten Fachvertriebs und Einführung eines Kennzahlensystems zur laufenden Steuerung und Ergebnisverantwortung.
- **Strukturelle Klarheit:** Einführung einer kundenbezogenen Serviceverantwortung durch Contractmanager – klare Rollen, Verantwortlichkeiten und Performance-Transparenz.

Ergebnisse und Wirkung:

- **Wirtschaftlicher Turnaround:** Positives Betriebsergebnis im Bestandsgeschäft bereits nach einem Jahr
- **Wachstum durch Marktfähigkeit:** Abschluss von zehn neuen Outsourcingverträgen auf Basis des neuen Geschäftsmodells
- **Nachhaltige Steuerung:** Implementierung eines KPI-basierten Controllingsystems für das IT-Services-Geschäft
- **Führungs- und Kulturwandel:** Stärkere Kundenzentrierung, verbesserte interne Zusammenarbeit, höhere Ergebnisverantwortung auf allen Ebenen

Lessons Learned:

- Die Kombination aus **externer Perspektive (Projektcoaching)** und **interner Umsetzungskompetenz (Geschäftsführung)** ermöglichte eine pragmatische, wirkungsvolle Transformation.
- Coaching war nicht auf Methoden beschränkt – es war Katalysator für Verantwortung und unternehmerisches Denken.
- Der Wechsel von der beratenden in die operative Rolle sicherte Geschwindigkeit und Konsistenz in der Umsetzung.