



## Projektbeschreibung

### Restrukturierung einer Business Unit eines internationalen IT-Dienstleisters

#### Hintergrund des Beratungsauftrages

Trotz eines über die Jahre wachsenden Marktes waren die Umsätze der betreffenden Business Unit rückläufig. Die Ergebnissituation verschlechterte sich kontinuierlich und überproportional zum Umsatzrückgang.

#### Die Aufgabenstellung

Wir wurden gebeten, die Organisationseinheit strategisch neu auszurichten und nachhaltig in die Gewinnzone zurückzuführen. Aufgrund der „schwierigen“ Unternehmenskultur und der Komplexität der Aufgabe musste die Restrukturierung durch ein starkes Veränderungsmanagement begleitet werden.

#### Unsere Vorgehensweise

Im Rahmen der Entwicklung einer klaren Business Unit Strategie wurde u.a. das Portfolio der Einheit neu strukturiert. Dabei stand die Fokussierung auf das Kerngeschäft unter Berücksichtigung der Marktentwicklung im Vordergrund. Aufgrund mangelnder Branchenkenntnisse im Vertrieb wurde ein klarer Aus- und Fortbildungsplan für die Vertriebsmitarbeiter entwickelt. Dieser wurde in die Personalentwicklungsprozesse des Konzerns integriert. Abgeleitet aus den Ergebnissen der durchgeführten Win-Loss-Analysen wurde ein Stärken-Schwächen-Profil für die Einheit erstellt. Daraus wurden weitere Verbesserungsmaßnahmen mit einer klaren Zielsetzung und eine Umsetzungsplanung abgeleitet. Mit der Einführung von Kundenentwicklungsplänen wurde ein praxistaugliches Instrumentarium für die effiziente und effektive Kundenakquisition und -entwicklungsplanung geschaffen. Ein auf die Unternehmensziele ausgerichteter Incentive-System unterstützt die Rückführung in die Gewinnzone. Als strategisches Rahmenwerk wurde eine Balanced Scorecard für die Business Unit entwickelt und implementiert.

#### Das Ergebnis

Durch klare Fokussierung auf das Kernportfolio, der Priorisierung der Kunden und dem stringenten Einsatz von Kundenentwicklungsplänen konnte die Akquisitionsquote bei gleichzeitig sinkenden Akquisitionskosten signifikant gesteigert werden. Die Wahrnehmung der Business Unit am Markt verbesserte sich. Marktanteile wurden ausgebaut. Umsatz und Ergebnis verbesserten sich kontinuierlich. Insgesamt verbesserte sich auch das Klima innerhalb der Einheit.