
PE-geführtes IT-Services-KMU – Vom Bauchladen zurück zum klaren Marktprofil

1. Problemstellung

Ein IT-Services-Unternehmen mit:

- 120 Mitarbeitenden
- ca. 22 Mio. € Umsatz
- Private-Equity-Mehrheitsgesellschafter
- Solider Kundenbasis im Mittelstand

Das Unternehmen war profitabel – aber stagnierend.

Typische Symptome:

- Umsatzwachstum seit 3 Jahren unter 2 %
- EBIT leicht rückläufig
- Sehr breites Serviceportfolio (Cloud, Security, Individualentwicklung, ERP, Data, Support, Beratung etc.)
- Hoher interner Abstimmungsaufwand
- Unklare Positionierung im Markt
- Bestandskunden wurden kaum systematisch entwickelt

Der PE-Investor stellte fest:

Das Unternehmen arbeitet viel – aber bewegt sich strategisch nicht vorwärts.

Ziel war es, neue Dynamik zu erzeugen – ohne die Organisation zu destabilisieren.

2. Verwendeter Teil des Modells

Eingesetzt wurde **Prepared for Scale – Investor & Growth Assessment** mit Schwerpunkt auf:

- Unternehmerische Klarheit
- Produkt-/Service-Strategie
- Kundenstrategie
- Organisation & Governance
- Wirtschaftliche Steuerung

Im Zentrum stand die Frage:

Wo verliert das Unternehmen Fokus – und damit Marge und Wachstum?

3. Eingesetzte Methode

Phase 1: 3-Tage Assessment mit Management & PE

Elemente:

- Analyse Serviceportfolio nach Umsatz, Marge und strategischer Relevanz
 - Kundenanalyse (A-, B-, C-Kunden, Cross-Selling-Potenziale)
 - Review interner Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse
 - Interviews mit Bereichsleitern
 - Markt- und Wettbewerbspositionierung
-

Zentrale Erkenntnisse

1. Überbreites Serviceportfolio

- 40 % der Services mit geringer Marge
- Hoher Customizing-Anteil
- Keine klar definierten Fokus-Services
- Ressourcenverteilung stark fragmentiert

2. Interne Komplexität

- Viele Grundsatzdiskussionen über Prioritäten
- Unklare Verantwortlichkeiten zwischen Service Lines
- Vertrieb ohne klare Angebotsarchitektur

3. Kundenvernachlässigung

- Top-20-Kunden ohne strukturierte Entwicklungspläne
- Kaum systematisches Account-Management
- Geringe Cross-Selling-Quote
- Neukundengewinnung zufallsgetrieben

Das Unternehmen war operativ stark –
aber strategisch verzettelt.

4. Maßnahmenplan & gemeinsame Umsetzung

Auf Basis des Assessments wurde ein klar priorisierter 6-Monats-Plan entwickelt – abgestimmt zwischen PE und Geschäftsführung.

Strategische Neuausrichtung

- Fokussierung auf 3 Kern-Servicebereiche mit klarer Marktpositionierung
- Einstellung bzw. Auslaufen von 6 margenschwachen Nebenleistungen
- Aufbau klarer Angebots- und Paketstrukturen

Kundenstrategie

- Einführung strukturierter Key-Account-Pläne
- Definition von Wachstumszielen pro Top-30-Kunde
- Einführung regelmäßiger Business Reviews mit A-Kunden
- Cross-Selling-Initiative mit klaren Zielvorgaben

Organisationsanpassung

- Klare Zuordnung von Service-Verantwortlichkeiten
- Reduktion interner Abstimmungsrunden
- Einführung eines einfachen Performance-Dashboards

Rolle von scalionblue

- Moderation der strategischen Entscheidungen
- Strukturierung der Maßnahmen
- Sparring zwischen PE und Geschäftsführung
- Monatliches Review-Board

Die Umsetzung erfolgte operativ durch das Unternehmen – mit klarer Governance durch den PE.

5. Ergebnis nach 12 Monaten

Messbare Resultate:

- Umsatzwachstum von 2 % auf 11 %
- EBIT-Steigerung um 3,5 Prozentpunkte
- Reduktion des Serviceportfolios um 25 %
- Cross-Selling-Quote bei A-Kunden +30 %
- Deutlich reduzierte interne Abstimmungszeiten

Zusätzlich:

- Klare Marktpositionierung
- Höhere Vertriebsicherheit

-
- Deutlich weniger interne Grundsatzdiskussionen
 - Gemeinsames Verständnis zwischen PE und Management
-

Wirkung

Das Unternehmen gewann nicht durch mehr Aktivität – sondern durch Fokus.

Aus einem breit aufgestellten IT-Dienstleister wurde ein klar positionierter Anbieter mit Wachstumsdynamik.

Der PE-Investor erhielt nicht nur bessere Zahlen, sondern eine klar steuerbare Wachstumsarchitektur.