

Im Fokus

## 7 Fragen zum Portfolio und Leistungsangebot in IT-Systemhäusern und IT-Service-Unternehmen

Eine kurze Diagnose-Notiz für Geschäftsführer, die merken, dass das Unternehmen vieles leistet – aber nicht immer klar ist, was davon wirklich trägt.

---

Portfolio-Probleme zeigen sich selten dort, wo man sie zuerst vermutet.

Nicht im Organigramm. Nicht in der Außendarstellung. Und oft auch nicht in den Monatszahlen auf den ersten Blick.

Sie zeigen sich eher im Alltag: wenn Leistungen Ressourcen binden, ohne spürbar zum Ergebnis beizutragen. Wenn Vertrieb, Fachbereiche und Management nicht ganz dasselbe Bild davon haben, was eigentlich verkauft werden soll. Oder wenn vieles irgendwie weiterläuft, ohne dass klar entschieden wird, was entwickelt, gepflegt oder auch beendet werden sollte.

Gerade in IT-Systemhäusern und IT-Service-Unternehmen entsteht diese Unschärfe schnell. Weil das Leistungsangebot oft gewachsen ist. Weil Sonderfälle dazukommen. Weil alte Leistungen mitlaufen. Und weil zwischen Markt, Technik, Delivery und Vertrieb nicht immer dieselbe Logik herrscht.

Die folgenden 7 Fragen helfen dabei, diese Unschärfe sichtbar zu machen.

**Nicht bei Folien anfangen. Sondern bei Klarheit, Bewertung und Entscheidung.**

## FRAGEN 1-3

---

Diese drei Fragen helfen dabei, Portfolio-Unschärfe nicht nur zu spüren, sondern genauer einzuordnen.

### **1. Ist im Unternehmen klar, was Sie eigentlich verkaufen – und was nicht?**

Nicht nur im Kopf der Geschäftsführung.

Sondern bereichsübergreifend. So, dass Vertrieb, Fachbereiche und Management dasselbe Bild haben.

### **2. Gibt es Leistungen, die Ressourcen binden, ohne spürbar beizutragen?**

Und wenn ja: Wissen Sie das belastbar?

Oder nur aus Erfahrung, Bauchgefühl und gelegentlichen Rückmeldungen?

### **3. Sind die wirtschaftlichen Beiträge Ihrer Leistungen wirklich sichtbar?**

Also nicht nur Umsatz.

Sondern auch Herstellkosten, Gemeinkosten, Aufwand, Ergebnisbeitrag oder andere Kennzahlen, die für Ihre Steuerung tatsächlich relevant sind.

## FRAGEN 4-7

---

Hier geht es um die eigentliche Steuerungsfrage: Nach welcher Logik entwickelt sich Ihr Portfolio – und wer entscheidet darüber?

### **4. Wie entscheiden Sie, was weiterentwickelt, gepflegt oder beendet wird?**

Nach einer erkennbaren Logik?

Oder eher von Fall zu Fall?

### **5. Gibt es dafür eine klare Portfolio-Governance?**

Also einen nachvollziehbaren Rahmen dafür, wer bewertet, wer vorbereitet und wer entscheidet.

### **6. Wie bewerten Sie die Marktchancen Ihrer Produkte und Services?**

Mit belastbaren Kriterien und gemeinsamen Maßstäben?

Oder eher qualitativ und je nach Perspektive unterschiedlich?

### **7. Ist klar, in welche Richtung sich Ihr Portfolio entwickeln soll?**

Oder wächst und verändert es sich eher durch Einzelentscheidungen, Kundenfälle und operative Zwänge?

## WORAN MAN ERKENNT, DASS GENAU HIER DIE REIBUNG SITZT

---

Portfolio-Unschärfe zeigt sich oft nicht als großes Strategiethema. Sondern ganz praktisch.

### Zum Beispiel dann, wenn ...

- Leistungen weiterlaufen, obwohl ihr Beitrag unklar ist
- Vertrieb verkauft, was intern nicht ganz in derselben Weise verstanden wird
- Vieles im Portfolio bleibt, weil sich niemand sauber um Bewertung oder Beendigung kümmert
- Pflege, Weiterentwicklung und Priorisierung keiner klaren Logik folgen
- Kennzahlen vorhanden sind, aber wenig echte Steuerung daraus entsteht
- Operative Dringlichkeit stärker wirkt als eine nachvollziehbare Portfolio-Entscheidung

### Wenn mehrere dieser Punkte unangenehm nah wirken, liegt das selten an fehlendem Einsatz.

Oft fehlt an dieser Stelle vor allem eines: Klarheit darüber, welche Leistungen wofür stehen, was sie wirklich beitragen und nach welcher Logik über ihre Zukunft entschieden wird.

### Genau dort beginnt sinnvolle Portfolioarbeit.

Nicht bei Folien. Sondern bei Klarheit, Bewertung und Entscheidung.