

# Die grösste Herausforderung: der Kulturwandel

*Für Mobile-Security-Dienstleister Nomasis war der Ausbau des Managed-Services-Geschäfts ein (überlebens-)notwendiger Schritt – der geglättet ist. Zur erfolgreichen, «knallharten» Umsetzung gehörten aber auch schmerzhaft Entscheidungen.*

Text: Stefan Adelman

Nomasis setzt seit jeher auf Spezialisierung. Begonnen hat die Geschichte des 2004 von Philipp Klomp gegründeten ICT-Dienstleisters aus Langnau mit der Zielsetzung, die damals noch gängigen PDAs der Kunden durch Mobile Security zu schützen. Die Kleinrechner dürften heute wohl nur noch in den wenigsten Betrieben zu finden sein – auf sie folgten iPhones und allgemein Smartphones –, die grundsätzliche Ausrichtung ist jedoch über die vergangenen zwei Jahrzehnte stets gleich geblieben: Nomasis gehört zu den wenigen Schweizer ICT-Dienstleistern, die sich ganz der Sicherheit und dem Management von mobilen Endgeräten verschrieben haben. «Wir sind ein Nischenplayer mit extrem tief reichender Expertise», unterstreicht CEO Klomp. «Und damit sind wir sehr lange sehr gut unterwegs gewesen.»

## Einbrechende Auftragslage

Auf das Wachstum folgte vor einigen Jahren jedoch ein rückläufiges Lizenzgeschäft, anschliessend der Einbruch der Projekte mit der Covid-Pandemie im Jahr 2021. Die Auftragslage des IT-Dienstleisters verschlechterte sich, die Zukunft des Unternehmens stand auf der Kippe, wie Klomp im Interview berichtet. Nomasis musste gegensteuern, und das nicht nur punktuell. Vor diesem Hintergrund entschied sich das Management-Team, das Managed-Services-Geschäft deutlich auszubauen und somit den Fokus vom Projekt-Business weg zu verlagern. Erfahrungen in diesem Bereich konnte Nomasis bereits zuvor sammeln. Vor mehr als zehn Jahren hatte der IT-Dienstleister Hardware-as-a-Service-Angebote ins Portfolio aufgenommen und im Zuge von MDM-Diensten erste SLAs ausformuliert. Allerdings: «Das war in der ersten Phase nicht proaktiv, sondern reaktiv», blickt Klomp zurück. Die zweite Phase startete einige Zeit später, 2017 und 2018, mit einer Konkretisierung der Strategie und des Service-Portfolios. Bis zur umfassenden Realisierung des Vorhabens sollte es aber noch weitere drei Jahre dauern.

Dabei wäre Klomp den Schritt gerne schon viel früher gegangen. Immerhin gestaltete sich das Projektgeschäft her-

ausfordernd, die Skalierung war schwierig, «entweder hat man zu wenige oder zu viele Mitarbeiter», so der CEO. Das sei nicht nachhaltig. «Mir war also klar: Wir müssen das machen». Doch der Plan stiess auf Widerstände. Nicht etwa seitens der Kunden, sondern vor allem im eigenen Team. Klomp berichtet von Konflikten und von Mitarbeitern, die gegen die Strategie gearbeitet hätten. Sie taten sich schwer, sich vom etablierten Projektgeschäft zu trennen und sich auf das Managed-Services-Modell einzustellen. Sie hatten teils die Sorge, nicht mehr am Puls der Zeit bleiben und mit technischen Innovationen arbeiten zu können – und somit letztlich an Marktwert zu verlieren. «Aber dabei sind doch gerade Managed Services innovativ und bieten aussergewöhnliche Entwicklungspotenziale», ist der Nomasis-Geschäftsführer überzeugt.

## «Gute Leute sind nicht mehr da»

Argumente, die am Ende dennoch nicht jeden überzeugt haben. Im Zuge des Auf- und Ausbaus des Managed-Services-Geschäftes hat Nomasis einen bedeutenden Teil des Teams verloren, viele Mitarbeiter wollten den eingeschlagenen Weg nicht mitgehen. «Die Strategie steht letztlich aber über dem Mitarbeiter», so Klomp. «Es gab harte Entscheidungen und es sind gute Leute nicht mehr hier. Die grösste Herausforderung war rückblickend definitiv der Kulturwandel.» Und dennoch ist er überzeugt von der umgesetzten Strategie. Es wären schwierige, aber notwendige Schritte gewesen. Wenn es ein wichtiges Learning gegeben habe, dann, dass man manche Dinge einfach machen muss, so Klomp.

Heute ist das Managed-Services-Geschäft von Nomasis erfolgreich. Der IT-Dienstleister hat neue Mitarbeiter gefunden, die das Konzept überzeugt mittragen. Mittlerweile machen Managed Services zwischen 30 und 35 Prozent der Gesamtumsätze aus. Vor zwei Jahren lag der Anteil hingegen noch bei 15 Prozent. Und das Team hat sich straffe Ziele gesetzt. In den kommenden drei Jahren soll der Anteil verdoppelt werden. Das erfordert Überzeugungsarbeit beim Kun-

den. Immerhin wollen viele Unternehmen auch heute nur genau das kaufen, was sie auch wirklich nutzen. Daher sei es entscheidend, die Mehrwerte der Services klar zu kommunizieren, sagt Klomp. Gerade bei Neukunden bleiben aber auch Projekte weiterhin ein wichtiges Werkzeug, um einen Fuss in die Tür zu bekommen und zu einem späteren Zeitpunkt darauf aufbauende Services anbieten zu können.

Unterstützung der internen Teams, 24/7-Support, Auslagerung von komplexen Sicherheitsanforderungen – die Vorteile von Managed Services sind jedoch vielfältig. Und ein grosser Teil der Kunden habe das laut dem Geschäftsführer schnell erkannt. In diesem Zuge hat sich auch das Verhältnis verändert. Der IT-Dienstleister ist näher an den Kunden, arbeitet partnerschaftlicher mit ihnen zusammen. «Und wenn mal etwas nicht wie geplant geklappt hat, dann gehe ich mit einer guten Flasche Wein vorbei», sagt der Geschäftsführer. Es ist eine enge Beziehung, die in beide Richtungen funktioniert. Denn Nomasis profitiert wiederum vom direkten Feedback der Kunden, das das Team in die weitere Entwicklung des eigenen Service-Angebotes einfließen lässt.

### Stabilität und Planbarkeit

Mittlerweile ist dieses Portfolio umfangreich. Nomasis bietet vom Support über Cybersecurity, das Device- bis hin zum Lifecycle-Management und zu Playbooks für SoC-Betreiber bereits zahlreiche Managed Services an. Diese starke Säule schafft für den Dienstleister Stabilität. Ob einen Kunden oder zehn zu betreuen, macht für das Team im Tagesgeschäft kaum einen Unterschied, berichtet Klomp. So lasse sich das Business viel einfacher skalieren. Darüber hinaus kann Nomasis beispielsweise durch Krankheit ausgefallene Mitarbeiter und ihre Aufgaben unkomplizierter auffangen. In Projekten entsteht hingegen schnell eine Wissens- und Ressourcen-Lücke, die sich kaum schliessen lässt. «Jetzt ist das Know-how über das ganze Team verteilt», so Klomp. Und nicht zuletzt steigen sukzessiv die wiederkehrenden Umsätze. Daraus resultiert wirtschaftliche Planbarkeit, unabhängig von etwaigen Turbulenzen im Markt.

Philipp Klomp ist überzeugt, dass er mit dem Managed-Services-Ausbau den richtigen Weg eingeschlagen und für Nomasis

eine ideale Zukunftsbasis geschaffen hat. Im Gespräch zeigt er sich zufrieden mit dem Erreichten und der Transformation seines Unternehmens. «Ja, wir sind heute Managed Service Provider», konstatiert er nicht ohne Stolz.

Hinter dem Unternehmen liegt aber eine komplexe Entwicklung. Es war laut dem Geschäftsführer ein grosser Schritt, der viel Mut erfordert hat, eine «knallharte Umsetzung» und einen Sprung ins kalte Wasser, zudem das passende Mindset im eigenen Team und beim Kunden – und nicht zuletzt die Bereitschaft, mehr Verantwortung für Betrieb, Prozesse und Lösungen zu übernehmen. Ein Aspekt, der für Nomasis aber stets mehr Motivation als Abschreckung war. «Wir hatten immer ein schlechtes Gewissen, wenn der Kunde etwas gemacht hat, was negativ für den Betrieb war.» Jetzt könne sich das Nomasis-Team direkt um die passende Umsetzung kümmern. ■

**«Das Projektgeschäft skaliert nicht. Entweder hat man zu wenige oder zu viele Mitarbeiter. Mir war also klar: Wir müssen das machen.»**

Philipp Klomp, Geschäftsführer, Nomasis

