

LERNENDE ORGANISATION

Zeitschrift für Relationales
Management und Organisation

Nº 139

Verlag Relationales Management

Euro 28,99 / sFr 30,02
www.irbw.net

Die Magie der **SKALIERBARKEIT**



• Skalieren: Wieviel? Und wie?
von Roman Kmenta

• Der Skalierungs-Journey
von Sonja Radatz

• Was bringt Skalierung und Franchising zum Erfolg?
von Sandro Moor



Sandro Moor

ist ein erfolgreicher Unternehmer und CEO von Asentiv Global mit umfangreicher Erfahrung im Aufbau von namhaften Unternehmensnetzwerken. Als einer der jüngsten Geschäftsführer hat er aktiv an der Gründung und dem Wachstum eines beeindruckenden internationalen Netzwerks mitgearbeitet und mehrere Auszeichnungen im Bereich des Empfehlungsmarketings und Businessbeziehungsmarketings erhalten. Mit seinem Wissen und seiner Erfahrung unterstützt er weltweit Unternehmer dabei, planbar mehr qualifizierte Kunden für ihr Business zu gewinnen.



WAS BRINGT SKALIERUNG UND FRANCHISING ZUM ERFOLG?

von Sandro Moor

Die Potenziale für Skalierung wie auch Franchising steigen enorm—geschuldet auch durch die Digitalisierungs- und KI-Möglichkeiten. Aber was ist hier im Detail zu beachten? Wie kann gesichert werden, dass sich ein Unternehmen nicht auf dem Skalierungsweg verrennt oder Fehler macht, die mit der Skalierung bzw. mit dem Franchising unfassbar oft multipliziert werden? Sandro Moor, CEO eines globalen Franchisesystems und Buchautor, schildert in diesem Interview seine persönliche Erfahrung und beschreibt, welche konkreten Risiken, Herausforderungen und Voraussetzungen unbedingt bedacht werden sollten.

LO Lernende Organisation: Wie sind Sie zum Thema der Skalierung gekommen — oder: Wie hat das Thema Sie gefunden?

Ich bin zunächst im Setting des Aufbaus unseres Unternehmens Asentiv Global mit der Skalierung sehr intensiv in Berührung gekommen. Dort ist die Skalierung ein täglicher Begleiter in unserem globalen Franchisesystem. Obwohl ich den Aufbau und die Skalierung als sehr unterschiedliche Themen in der Unternehmensführung erlebe, haben sie doch viel miteinander zu tun.

Die Digitalisierung allerdings hat uns eine ganz andere Welt der Skalierbarkeit eröffnet, die in Kombination mit dem Algorithmus der Künstlichen Intelligenz Skalierung wesentlich einfacher macht.

Zuletzt habe ich ein Buch über Skalierung geschrieben (Moor, 2023), das ich Unternehmern wie leitenden Führungskräften empfehlen kann, die überlegen, ihr Unternehmen groß zu machen.

LO: Wie definieren Sie darin Skalierung?

Unter Skalierung verstehe ich, dass in großen Maßen und in einer gewissen Geschwindigkeit dupliziert bzw. multipliziert werden kann — und das bei gleichbleibenden Qualitätsstandards und Werten.

LO: Im Prinzip besteht ja die Möglichkeit des Skalierens bereits seit vielen Jahren. Warum denken Sie, dass Skalierung mehr und mehr zum Thema wird?

Ich denke nicht, dass Skalierung ein Modetrend ist. Wenn wir die vergangenen 50 Jahre betrachten,

dann begegnen uns immer wieder große Unternehmen, die sehr stark skaliert haben — etwa im Food- oder im Dienstleistungsbereich. Und speziell im Autozulieferbereich begegnen uns viele Skalierungsbrands, die erfolgreich sind.

Die Digitalisierung allerdings hat uns eine ganz andere Welt der Skalierbarkeit eröffnet, die in Kombination mit dem Algorithmus der Künstlichen Intelligenz Skalierung wesentlich einfacher macht als noch vielleicht vor 50 Jahren.

Natürlich bringt das auch neue Risiken und Gefahren mit sich — aber generell denke ich, dass dadurch Skalierung in seiner Bedeutung weiter zunehmen wird.

LO: Sie sprechen von Risiken und Gefahren. Wo erleben Sie die großen Herausforderungen — wo lauern sie aus Ihrer Sicht?

Aus meiner Sicht müssen bei der Skalierung verschiedene Aspekte unbedingt beachtet werden: Zum einen: Das, was skaliert werden soll, muss meines Erachtens ein starkes und erprobtes Fundament aufweisen. Damit meine ich, dass umfassend sichergestellt werden muss, dass alles einwandfrei funktioniert. Erst danach kann mit dessen Skalierung begonnen werden. Wenn jemand beispielsweise ein Franchising-System plant, macht es Sinn, zuerst einen Flagship-Store aufzubauen und alle Prozesse zum Funktionieren zu bringen, bevor diese dann in Franchise-Filialen unendlich multipliziert werden können. Denn es besteht meiner Erfahrung nach immer die Gefahr, dass man mit dem Skalierungsprozess auch unausgereifte oder gar fehlerhafte Prozesse mit multipliziert. Wenn ein Unternehmen an einem Standort zwar vielleicht gute Ergebnisse erwirtschaftet, aber immer noch Fehler passieren, dann ist das für den betreffenden Standort noch kein Problem — wenn Sie jedoch das Businesskonzept skalieren, dann wird das zunächst vermeintlich kleine Problem hundert- oder gar tausendmal so groß. Daher ist

Das, was skaliert werden soll, muss meines Erachtens ein starkes und erprobtes Fundament aufweisen.

hier der Blick auf die Details — auf das, was häufig unter dem Radar passiert — sehr wichtig und bildet mitunter die größte Gefahr im Skalierungsprozess.

LO: Das ist natürlich eine besondere Herausforderung für Startups.

Ja, das ist richtig. Nicht umsonst ist die ursprüngliche Startup-Idee nicht unbedingt das, was das Startup am Ende zum Erfolg führt: Denn erst durch die Fehleranfälligkeit in bestimmten Prozessen wird deutlich, wo skaliert werden kann und wo eben nicht.

Wichtig ist auch dort, die Skalierung nicht zu früh zu implementieren, da noch zu wenig Erfahrungen bestehen, wo Probleme auftreten können.

LO: Nun beschreiben Sie also das starke, erprobte Konzept als wichtige Voraussetzung für die Skalierung. Was sind aus Ihrer Sicht weitere, wichtige Voraussetzungen, bzw. wo erleben Sie weitere Herausforderungen?

Ich erlebe auch die unterschiedlichen gesetzlichen Gegebenheiten in den verschiedenen Ländern und Kontinenten als Herausforderung. Im arabischen Raum etwa brauchen Sie sehr viele Lizenzen für Ton- und Bildrechte, die in anderen Ländern so nicht erforderlich sind — und natürlich muss man sich mit allen gesetzlichen Anforderungen umfassend auseinandersetzen, um am Ende erfolgreich zu sein.

Als eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg der Skalierung erlebe ich, den bewährten Prozess, der skaliert werden soll, als Kernfunktion des Produkts oder der Leistung zu definieren und diesen unerschütterlich beizubehalten — das heißt, diesen nicht oder so wenig wie möglich anzupassen. Dadurch entsteht natürlich eine gewollte Starrheit der Prozesse quer durch das Unternehmen. Diese Starrheit entsteht immer auf Kosten einer gewissen Flexibilität und Dynamik. Ich erlebe es als nicht einfach, den Prozess beizubehalten, auch wenn man laufend hier und dort Vereinfachungsmöglichkeiten entdeckt, die sich bei einem maßgeschneiderten Produkt, einer individuellen Leistung oder einem Einzelbetrieb durchaus lukrieren lassen. Beim Einfrieren der Prozesse sehe ich als größ-

te Herausforderung den Menschen: Das System mag noch so gut erdacht sein — aber es ist in der Praxis immer nur so gut und verlässlich, wie der betreffende Ausführende gut und verlässlich ist. Der Experte, der Mitarbeiter, die Fachkraft — alle Menschen, die das betreffende System bedienen — stellen uns vor die größte Herausforderung. Wenn wir uns für die Skalierung entscheiden, dann brauchen wir die passenden Menschen für unsere Prozesse und keinesfalls die passenden Prozesse für unsere Leute — denn sonst ist eine qualitative Skalierung meines Erachtens nicht möglich.

LO: Das heißt, wir müssen uns dann festlegen — und das erlebe ich ja auch als eine der größten Problematiken von Startups, die ständig ihr Produkt bzw. ihre Leistung weiter verbessern oder sogar nochmals ganz neu denken wollen und so niemals zur Skalierung kommen. Aber auch in anderen Unternehmen kann das schwierig werden, denke ich.

Wenn wir uns für die Skalierung entscheiden, dann brauchen wir die passenden Menschen für unsere Prozesse und keinesfalls die passenden Prozesse für unsere Leute.

Ja, ganz richtig — mit jeder Verbesserung entstehen neue Prozesse. Und das verhindert die Vielfältigkeit. Gerade in der Startup-Phase ist es wichtig oder sogar notwendig, die bestehenden Prozesse laufend in Frage zu stellen. Wenn das Unternehmen allerdings in die Rollout-Phase übergeht und versucht, das Produkt oder die Leistung auf den Markt zu bringen, muss die Phase des Probierens und Anpassens sowohl im Unternehmen als auch bei den Produkten und Leistungen abgeschlossen sein. In einer späteren Phase ist es dann durchaus wieder möglich, Teile des Prozesses neu zu denken — aber das kommt erst viel später.

LO: Der Vorteil der Skalierung liegt ja auf der Hand: Erfolg wird multipliziert, und oft entsteht der Erfolg sogar buchstäblich, während man schläft. Und viele möchten dieses Konzept nut-

Ein guter Startpunkt für die Skalierung ist, wenn sich ein Business Case erfolgreich am Markt etabliert hat.

zen, um Kosten zu sparen bzw. ihr Ergebnis zu vervielfachen.

Wie würden Sie den Start in die Skalierung beschreiben?

Ein guter Startpunkt für die Skalierung ist, wenn sich ein Business Case erfolgreich am Markt etabliert hat. Das muss gar nicht über Jahre sein — es reichen auch wenige Monate — aber man muss wissen: Das funktioniert mit Sicherheit länger als ein paar Wochen.

Wenn dies der Fall ist, kann ein Unternehmen in die Skalierungsphase eintreten. Damit meine ich, dass dann im Unternehmen eine zweite Ebene der Arbeit mit Kunden definiert werden muss.

In der ersten Ebene ist es noch einfach: Der Kunde sieht das Produkt, es gefällt ihm, er kauft, er zahlt. Und es entsteht Rentabilität für das Unternehmen. In der Phase der Skalierung arbeiten wir an einer neuen, zweiten Ebene. Wir suchen dann Kunden auf einer anderen Ebene: Wiederverkäufer, Multiplikatoren, Businesspartner etc. Das heißt, all das, was zuvor den Erfolg gesichert hat, ist zwar wichtig, aber nun braucht es davon unabhängig einen zweiten Business Case — den Business Case der Skalierung. Diese beiden Business Cases haben ebenso wenig miteinander zu tun, wie die Kunden auf den beiden Ebenen. Wichtig ist aber: Wir brauchen in der Skalierung diesen zweiten Business Case.

Wobei: Wenn ich von diesem „zweiten Business Case“ spreche, dann ist das eher global gemeint — denn es kann durchaus sein, dass wir viele unterschiedliche „zweite Business Cases“ brauchen, etwa in der Kategorie unterschiedlicher Wiederverkäufertypen, unterschiedlicher Regionen oder

Das Skalierungsbusiness stellt immer ein anderes Business dar als das Endkundenbusiness.



Länder oder unterschiedlicher Betriebstypen. Das Skalierungsbusiness stellt immer ein anderes Business dar als das Endkundenbusiness — egal, ob es sich um ein Wiederverkaufsbusiness oder ein Franchisesystem handelt.

Dieser Business Case muss meines Erachtens frühzeitig überlegt und in seinem Funktionieren gesichert sein — sonst hat das Unternehmen zwar ein schönes, skalierbares Produkt, aber das Produkt hat kein skaliertes Dach, das es zum Erfolg bringt.

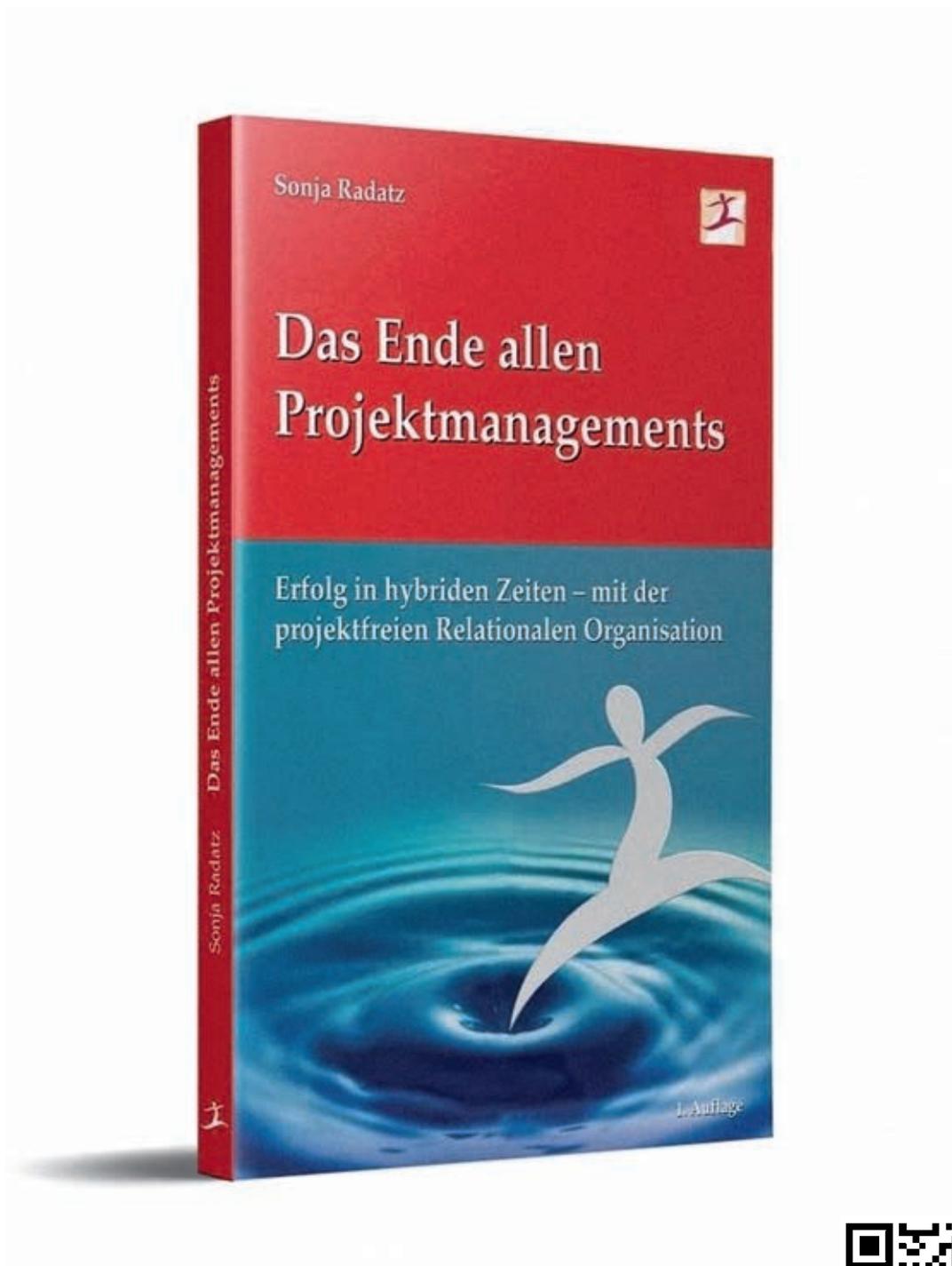
LO: Wie sichern Sie dann konkret das Funktionieren der Skalierung?

Das Handbuch der Skalierung ist notwendigerweise immer sehr umfangreich — aber es bleibt uns nicht erspart, alles niederzuschreiben.

Dabei habe ich einen Grundsatz: Alles, was einfach erklärbar ist und einfach von der Hand geht, funktioniert meist auch am Markt. Wenn es nicht einfach ist und nicht reibungslos am Markt der Endverbraucher bzw. am „Markt der Business Partner und Wiederverkäufer“ gehandelt werden kann, dann ist das ein gutes Merkmal dafür, dass es weder für die Skalierbarkeit noch für das Franchising geeignet ist. Pragmatismus und Einfachheit führen dazu, dass sowohl die Kunden als auch die Mitarbeiter das Produkt oder die Leistung verstehen. Ich brauche also — sinnbildlich gesprochen — so et-

Alles, was einfach erklärbar ist und einfach von der Hand geht, funktioniert meist auch am Markt.

Wenn Sie skalieren wollen,
ist es höchste Zeit...



JETZT BESTELLEN:



Wer sich heute und morgen nicht mit den Potenzialen der Digitalisierung in der Skalierung befasst, hat meiner Meinung nach die Pointe verpasst.

was wie eine „warme Semmel“, um den Weg für eine Skalierung oder auch ein Franchising (oder beides) zu ebnet. Ansonsten wird der Weg zu steinig und es kostet zu viel Zeit und Geld, bzw. hat das Produkt bzw. die Leistung keine Chance.

LO: Stichwort Franchising. Franchising ist ja eine recht sinnvolle Methode, wenn wir skalieren wollen — immerhin macht es ja häufig Sinn, nicht alles herzustellen und zu liefern, sondern regional vor Ort herstellen zu lassen — und Sie selbst haben ja auch lange Jahre Erfahrung im Franchising mit dem eigenen Unternehmen. Welche neuen Skalierungsmöglichkeiten erleben Sie hier, die sich in den nächsten Jahren noch stärker etablieren werden?

Ich denke, mit den globalen Gegebenheiten der nächsten Jahre werden hier neue Potenziale entstehen. Bei McDonald's überlässt der Franchisegeber gar nichts dem Zufall — der Franchisenehmer wählt nicht einmal den Standort aus. Natürlich ist es hier von Vorteil, dass z.B. das Fleisch nicht mehr über Zehntausende Kilometer hinweg angeliefert werden muss, sondern regional unter strengen Bedingungen angekauft werden kann.

Hier erlebe ich eine besonders gute Skalierungschance in der Digitalisierung. Wenn Sie heute eine Filiale von McDonald's betreten, dann sehen Sie sofort, dass dort alles digitalisiert ist — selbst die Upsales, indem auch Saucen oder weitere Getränke bzw. Desserts digital angeboten werden. Hier macht die Digitalisierung vieles einfacher und schneller. Und selbst wenn hier die Digitalisierung auch wieder Gefahren mit sich bringt, entstehen

Selbst oder gerade mit der Skalierung und unter Einbeziehung von KI und Digitalisierung wird der menschlich-persönliche Aspekt immer wichtiger und ist auch immer mehr gefragt.

dadurch unternehmerische Chancen, die in heutiger Zeit meines Erachtens jeden Unternehmer verpflichten, sich damit zu befassen.

Wer sich heute und morgen nicht mit den Potenzialen der Digitalisierung in der Skalierung befasst, hat meiner Meinung nach die Pointe verpasst. Das wäre kein sinnvoller unternehmerischer Ansatz.

LO: Welche Rolle spielt das Individuum Ihrer Meinung nach dann noch in der Skalierung?

Das People Business ist am Ende für den Erfolg oder Misserfolg jedes noch so skalierten und digitalisierten Unternehmens entscheidend.

So seltsam es klingt — aber jeder weiß das: Selbst bei hervorragend skalierten Franchise-Unternehmen wie McDonald's gibt es für jeden von uns Filialen, die wir gern besuchen und in denen für uns alles stimmt — und dann gibt es Filialen, wo wir lange warten oder einfach das Gefühl entsteht, dass nicht alles perfekt ist. Meine Erfahrung ist: Selbst oder gerade mit der Skalierung und unter Einbeziehung von KI und Digitalisierung wird der menschlich-persönliche Aspekt immer wichtiger und ist auch immer mehr gefragt. Sicherlich gilt das nicht auf der ganzen Strecke des Kernprozesses, aber die letzten 10–15% des Prozesses werden immer den Menschen und seine persönlichen Qualitäten widerspiegeln, und der Face-to-Face-Effekt sowie die persönlichen Vorzüge werden an Wert gewinnen. Das People Business ist am Ende für den Erfolg oder Misserfolg jedes noch so skalierten und digitalisierten Unternehmens entscheidend. People Business ist daher, so möchte ich sagen, die Herausforderung und die Lösung Nummer 1 für den Erfolg der Zukunft.

Und darauf sollten, ja müssen wir uns konzentrieren. ■

LITERATUR:

Moor, S. (2023): **Unternehmen aufbauen und skalieren.** Zürich: 2023.

Gestalten Sie regelmäßig Ihre Zukunft

Wer die LO regelmäßig liest, gestaltet die Zukunft bewusst – und erfolgreich. Die LO erscheint 6 x jährlich zu einem Schwerpunktthema.



Wählen Sie jetzt Ihr maßgeschneidertes Abo-Angebot!



ZUM EINSTIEG

LO Print-Mini-Abo
2 Ausgaben um nur € 27,26 + MwSt.



FÜR HAPTISCH ANSPRUCHSVOLLE

LO Print-Jahresabo
6 Ausgaben um € 109,08 + Versandkosten + MwSt.



FÜR TABLET-FREAKS

LO PDF-Jahresabo
6 Ausgaben um € 49,99 + MwSt.



FÜR THEMEN-USER

LO Komplett-Abo
1 Jahr Zugriff auf alle bisherigen LO Artikel
UND Jahres-PDF-Abo (6 Ausgaben) gesamt um € 166,66 + MwSt.

Jetzt bestellen: www.irbw.net



INSTITUT
FÜR
RELATIONALE
BERATUNG
UND
WEITERBILDUNG

Zielorientierte Entwicklung von
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH

Blog, Weiterlesen & Bücher zum Relationalen Ansatz:
www.irbw.net, office@irbw.net

Schloss Schönbrunn | Zuckerbäckerstöckl 39 | 1130 Wien
Tel. +43 1 409 55 66 | Fax: +43 1 409 55 66 77