

Titel: Horizontale und vertikale Skalierbarkeit von Wachstumsunternehmen – eine empirische Analyse von Scaleups im alpinen Raum.

Einleitung: Im Zentrum dieses Forschungsbeitrags steht das Thema der Skalierbarkeit, also ganz allgemein der Expansionsfähigkeit eines Geschäftsmodells durch Kapazitätsausweitung zur Erreichung höherer Effizienz und Profitabilität im alpinen Raum. Grundsätzlich bezeichnet man mit dem Begriff Skalierbarkeit die Fähigkeit der Organisation als System, des damit verbundenen Netzwerks oder der Prozesse zum Wachstum. Operationalisieren lässt sich die Skalierbarkeit eines Systems mit dem Skalierungsfaktor, der das Verhältnis von zusätzlicher Leistung zu zusätzlich eingesetzten Ressourcen darstellt. Unternehmen, die einen hohen Skalierungsfaktor aufweisen, bezeichnet die Literatur als Scaleups, wobei diese in Bezug auf die Skalierbarkeit nach drei Aspekten abgrenzbar sind. 1. Zeitliche Skalierbarkeit (Wachstumsgeschwindigkeit), 2. Räumliche Skalierbarkeit (geographische Expansion) und 3. Strukturelle Skalierbarkeit (Aufbau von Organisationseinheiten). Eine Forschungslücke im Hinblick auf die horizontale und vertikale Skalierbarkeit von Scaleups besteht einerseits in der Identifikation und Bewertung von Veränderungsmustern in der Unternehmensentwicklung, daher wurde auf den Pattern Ansatz der Business Model Innovation (55+ BMI Patterns, Universität St. Gallen) sowie der Change Patterns nach Manns & Yoder [1] vor dem Hintergrund des Startup Ökosystems Bezug genommen.

Methode: Methodisch zogen wir die Delphi-Methode als Verfahren heran, um in Form eines iterativen Prozesses Expertenurteile zur Fragestellung der horizontalen und vertikalen Skalierbarkeit zu ermitteln, mit dem Ziel Konsens und Dissens in den Urteilen zu erfassen und zu begründen. Die Begründung dieser Methodenwahl sehen wir darin, dass die Delphi-Methode einen gut strukturierten Gruppenkommunikationsprozess, ermöglicht in dessen Verlauf Sachverhalte durch Experten beurteilt werden, über die unsicheres und unvollständiges Wissen existiert. Zeitlich wurde ein Workshop-Format 2017 gewählt, wobei die ExpertInnen eine heterogene Gruppe aus dem alpinen Raum bildeten.

Ergebnisse: Die Mustererkennung (Pattern-Mining) begann mit über 100 Mustern, die in der Folge in vier Runden verdichtet wurden zu Mustern mit Relevanz für die zeitliche, räumliche und strukturelle Skalierbarkeit von Scaleups, wobei sich nachfolgende zentrale Cluster bei den Mustern zeigten. Die erste Gruppe sind Cluster betreffend das Leistungspotenzial, wobei hier untermauert wurde, dass eine Hochskalierung (Scaleup) nur sinnvoll ist, wenn das Leistungspotential der vorhandenen Systeme noch nicht voll ausgeschöpft ist. Primär sind es Muster, die die Infrastruktur des Unternehmens betreffen und eine einfache Aufrüstung ermöglichen (z.B. E-Commerce, Supermarket, Shop in Shop, Sensor as a Service). Insgesamt sind diese jene Muster, die durch einfache Erweiterungs- und Investitionsmaßnahmen

umgesetzt werden können. Für Scaleups herausfordernder ist die zweite Gruppe der Muster, die sich auf die horizontale Skalierung bezieht. Nach dem Urteil der Experten und Expertinnen sollten sich Scaleups für den Ansatz entscheiden, der sich bestmöglich in das Budget, die Arbeitslast sowie die kurz- und langfristigen Leistungsziele integrieren lässt. Das Muster Asset Light weist hohe Analogien mit dem Flatrate Muster auf und ist für Scaleups relevant. Nutzt ein Scaleup den Ansatz Asset Light also ein Geschäftsmodell, das ein relativ geringes Anlagevermögen hat, so ist es sehr häufig in der Lage den Umsatz mit verhältnismäßig geringen Investitionen zu steigern. Bei Asset Light Geschäftsmodellen ist die Skalierbarkeit tendenziell eher gegeben. Automatisierung als Pattern wurde ebenfalls untermauert, denn dieses Muster erlaubt Prozesse zu optimieren und standardisieren, um so eine effiziente und schnelle Bearbeitung des jeweiligen Auftrags zu gewährleisten. Eine weitere Gruppe sind jene Muster, die den Fokus auf Vertrieb und Marketing legen. Da es keine Kapazitätsgrenzen gibt, sollte das Ziel sein, so viel und so schnell wie möglich die angebotenen Güter und Dienstleistungen absetzen zu können. Im internationalen Vertrieb stellt ein weiteres wichtiges Merkmal eines Geschäftsmodells mit einer hohen Skalierbarkeit die Expansionsfähigkeit. Ohne große Mühe kann ein skalierbares Geschäftsmodell, was sich beispielsweise in Deutschland etabliert hat, auch in Italien aufgebaut werden und somit im alpinen Raum transferiert werden.

Diskussion/Conclusio: Der Beitrag dieses Papers ist in mehrfacher Hinsicht zu sehen. Zunächst lassen sich aus der Gruppierung der Patterns relevante Ansätze für die horizontale und vertikale Skalierung von Scaleups im alpinen Raum ableiten. Daraus lassen sich auch Bildungs- und Trainingskonzepte für Scaleups entwickeln, welche vor allem im Hinblick auf die strukturelle Gestaltung (Asset Light) als auch die zeitliche und räumliche Expansionsfähigkeit nutzbar sind. Im Hinblick auf die Pattern-Forschung zeigt sich, dass Patterns auch für die Entwicklung von Scaleups ein geeigneter Ansatz sind, wobei in der Zukunft kulturspezifische Unterschiede näher zu beleuchten sind, wie es etwa in der Patternforschung [2]. Somit eröffnet sich Pattern Research zunehmend auch zunehmend für die Analyse nachhaltiger Unternehmensentwicklungsmodelle wie auch die Literatur zeigt [3].

Literatur:

- [1] Manns, M. L., & Yoder, J. W. (2017, October). Patterns as structure, process, and community. In Proceedings of the 24th Conference on Pattern Languages of Programs (p. 4). The Hillside Group.
- [2] Iba, T. (2018). Peer Learning via Dialogue with a Pattern Language. In Collaborative Innovation Networks (pp. 197-209). Springer, Cham.
- [3] Lüdeke-Freund, F., Bohnsack, R., Breuer, H., & Massa, L. (2019). Research on Sustainable Business Model Patterns: Status quo, Methodological Issues, and a Research Agenda. In Sustainable Business Models (pp. 25-60). Palgrave Macmillan, Cham.