

SKALIERUNGSSYSTEM

LEITFADEN ZUR SKALIERUNG VON IT-UNTERNEHMEN

- 7 Fehler von IT-Unternehmen bei der Skalierung
- Konkreter 8-Schritte-Prozess
- Best Practices & Tipps von Unternehmer*innen, die bereits skalieren

INHALT

DER BERGSTEIGER // UNTERNEHMER*IN	2
RUF DES BERGES // WARUM SKALIERUNG?	5
I GIPFELKREUZ // UNERHÖRTE ZIELE	8
II BALLAST// 7 SACKGASSEN UND IHRE LÖSUNG	11
III SEILSCHAFT // TEAM UND RESSOURCEN	15
IV GIPFELPFAD // PROZESS ZUR SKALIERUNG	18
V AUFBRUCH // LOSLAUFEN	26

DIE BERGSTEIGENDEN UNTERNEHMER*IN



MITTELSTÄNDISCHE IT-UNTERNEHMEN SIND ECHTE CHAMPIONS.

Mittelständische IT-Unternehmen treiben die Digitalisierung. Sie haben in den letzten Jahren vieles richtig gemacht – gutes Wachstum, zufriedene Kunden und viele neue Mitarbeiter. Deshalb sind sie bereits echte Champions.

Die Digitalisierung in Europa nimmt Fahrt auf, der Branche geht es gut. Wir haben in den letzten Jahren mit hunderten IT-Unternehmer*innen gesprochen. Trotz der guten Wirtschaftslage berichten Sie von einigen ernstzunehmenden Herausforderungen...

01

KEIN SKALIERENDES ANGEBOT

- Leistungserbringung in Projekten (Zeit gegen Geld) führt dazu, dass viele Unternehmen nur durch mehr Mitarbeiter*innen wachsen können (diese sind selten).
- Die Folgen sind dauerhaft ansteigende Komplexität und sinkende Margen.
- Einige haben bereits ein Angebot, welches in der Theorie skalierbar ist. Allerdings kommt dieses häufig nicht zum Fliegen und liegt wie Blei in der Schublade.

02

VERGLEICHBARKEIT & GERINGE SICHTBARKEIT

- Viele Geschäftschancen sowie Kundenanfragen, die nur teilweise passten, haben zu einer extremen Verbreiterung des Portfolios geführt (Bauchladen).
- Durch fehlenden Fokus sind mit der Zeit die echten Alleinstellungsmerkmale gegenüber Mitbewerbern aufgeweicht. Man bekommt das Gefühl, den Entwicklungen hinterherzulaufen.
- Kunden beginnen immer mehr, zu vergleichen – schlimmstenfalls über den Preis.

03

KUNDENGEWINNUNG PER ZUFALL

- Das Unternehmenswachstum ist schlecht planbar, da es keine stetig gefüllte Pipeline mit Kunden gibt, denen man wirklich helfen kann.
- Nur wenigen IT-Unternehmen gelingt es, ausreichend Wunschkunden-Leads gezielt über wiederholbare Maßnahmen zu erzeugen.
- Kaum eines der Unternehmen schafft es, seine Kunden in einen standardisierten, wiederholbaren Sales-Prozess und Kundenreise zu führen.



MITTELSTÄNDISCHE IT-UNTERNEHMEN SIND ECHTE CHAMPIONS.

DIESE 3 PROBLEME FÜHREN MEIST ZU...

04

PERSÖNLICHE SCHMERZEN DER UNTERNEHMER*IN

- Viele Unternehmer*innen berichten davon, dass der Drive und die Power früherer Jahre verloren gegangen sind.
- Das System fühlt sich langsam an. Und es wirkt, als würde es kaum einen Ausweg geben, um neben dem operativen Geschäft die Strukturen nachhaltig zu ändern.
- Es gibt kaum Raum und Zeit für neue strategische Themen.



DIE ABWÄRTSSPIRALE

INFO

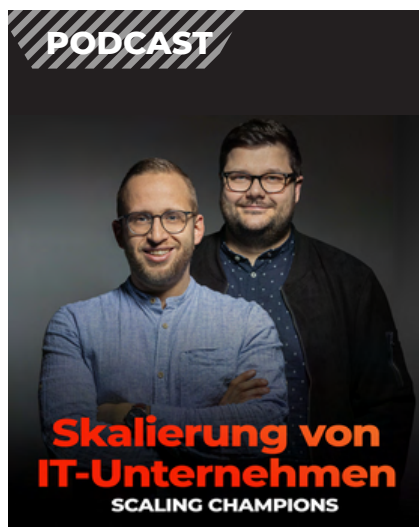
Häufig beobachten wir, dass diese Faktoren stark miteinander verknüpft sind und sich gegenseitig verstärken – es entsteht eine Art Abwärtsspirale.

VORSICHT: Wer vor diesen Problemen die Augen verschließt und das System nicht verändert, läuft direkt auf die Schlucht zu.

Kann Skalierung eine Lösung sein?



PODCAST



DER PODCAST FÜR DIE CHAMPIONS IM IT-MITTELSTAND

Noch mehr Sackgassen und ihre Lösungen gibt es jede Woche im Scaling-Champions-Podcast.

[Zum Podcast](#)

RUF DES BERGES

WARUM SKALIERUNG?



WARUM ERGIBT ES SINN, ALS IT-UNTERNEHMEN ZU SKALIEREN?

Skalierung bedeutet für uns überproportionales Wachstum – ohne den Anstieg der Mitarbeiter*innen-Anzahl. Also ein Wachstum bei fast gleichbleibender Komplexität des Systems. Für die Unternehmer*innen entstehen dadurch zeitliche, finanzielle und geistige Kapazitäten, um noch mehr Nutzen für den Kunden zu generieren und neue Geschäftsfelder zu erschließen.

Dadurch entsteht eine positive Spirale, die die Effekte immer weiter verstärkt – eine Aufwärtsspirale.

Skalierung ist gleichzeitig aber auch ein Hebel gegen Verschwendung von Ressourcen. Statt alles immer wieder neu zu entwickeln, ist es besser, es einmal richtig zu tun. Es gibt viele IT-Unternehmen, die nicht im Umsatz wachsen wollen, dafür aber ihre Wertschöpfung durch Skalierung deutlich effektiver gestalten. Mehr Freiraum bei gleichem Arbeitseinsatz.

"Viele scheitern, obwohl sie tausende Ratgeber zum Unternehmer-Dasein gelesen haben und fragen sich dann: "Warum?"

Ganz einfach weil sie sich nie die Frage gestellt haben, wie sie ihren Kunden wirklich helfen können."

JOSEF BRUNNER // AFT GRUPPE
Unternehmer, Investor und Autor



AUS SCALING CHAMPIONS PODCAST #90

WAS BRINGT SKALIERUNG WIRKLICH?

Aus unseren Erfahrungen der letzten Jahre entstehen so Vorteile auf 3 Ebenen.

EBENE 1 // NUTZEN FÜR DAS UNTERNEHMEN & KUNDEN

- Skalierbares Angebot: Wissen aus den Köpfen der Mitarbeiter*innen wird zu Wissen in den Prozessen des Unternehmens (Wertsteigerung).
- Erfahrene Mitarbeiter*innen und freie Ressourcen werden genutzt, um den Kundennutzen systematisch zu erhöhen (man wird unersetzlich für Kunden).
- Replizierbare und planbare Gewinnung von Wunschkunden.
- Nummer 1 in einer Nische mit echtem Alleinstellungsmerkmal.

EBENE 2 // PERSÖNLICHE GEWINNE ALS UNTERNEHMER*IN

- Zeit für die Arbeit am Unternehmen, dadurch Zeit und Fokus für die echten Unternehmer*innen-Aufgaben.
- Kontrolle über das System – also Gewissheit und Beweise, wie das eigene Unternehmen skaliert werden kann.
- Operative Planbarkeit: Die Pipeline ist gefüllt mit passenden Wunschkunden. Damit werden ambitionierte Skalierungsziele tatsächlich erreichbar.
- Das Unternehmen wird von Unternehmer*innen nicht mehr als Hindernis, sondern als Möglichkeit verstanden, die eigenen persönlichen Ziele und Wünsche zu erfüllen. Das meint meistens finanzielle, zeitliche oder gedankliche Freiheit.

EBENE 3 // GESELLSCHAFTLICHER NUTZEN

- Jetzt ist die beste Zeit zu skalieren, um eine bestimmte Nische zu besetzen, seine verdienten, unternehmerischen Freiheiten zu erkämpfen und mit seiner Tätigkeit einen hohen gesellschaftlichen Nutzen zu stiften.
- Die IT-Branche ist einer der wichtigsten Faktoren für die Zukunft unserer Wirtschaft. Zum einen digitalisiert sie den etablierten Mittelstand. Zum anderen werden die IT-Unternehmen selbst zum entscheidenden Rückgrat der deutschen und europäischen Wirtschaft.



8 Stufen Scale IT Prozess auf den Berg der Skalierung



DIE ZENTRALE FRAGE LAUTET:

Wie kann man diese Potenziale trotz der tagtäglichen Probleme heben? Diese Frage lässt unzählige IT-Unternehmer*innen nachts nicht schlafen. Nun gibt es eine gute Nachricht und eine schlechte Nachricht.

synaigy



SCHLECHTE NACHRICHT:

Dieser Weg ist brutal. Er ist wirklich schwer und verlangt viel von "Mensch und Material". Vor allem, wenn man gerade an der Schlucht steht und das Tagesgeschäft einen zu verschlingen droht.

DevBoost

redbots



GUTE NACHRICHT:

Dieser Bergaufstieg zur Skalierung lohnt sich. Viele Unternehmer*innen sind diesen Weg bereits gegangen oder befinden sich aktuell auf dem Weg nach oben. Der Berg ist mit den richtigen Tools, einem starken Team und viel Fokus bezwingbar.

niteflite networxx

ITARICON DIGITAL CUSTOMER SOLUTIONS GEMTEC

WIK Pallen IT Solutions GmbH

EIN ERPROBTES VORGEHEN

Wir haben in über 150 Projekten bemerkt, dass es ein bestimmtes Rüstzeug und eine klare Route zum Gipfel braucht. Die Essenz dieser Erfahrung haben wir in unseren Prozess gepackt.

Teamleader pcvist Software AG

netzproduzenten ML/PA

Das Wichtigste ist eine gute Vorbereitung:

I GIPFELKREUZ // UNERHÖRTE ZIELE

XAIN. TREND ONE

II BALLAST // 7 SACKGASSEN UND IHRE LÖSUNGEN

T-Systems ELCO

III SEILSCHAFT // TEAM UND RESSOURCEN

ITEXIA YACOBUS AUTOMATION GmbH

IV GIPFELPFAD // PROZESS ZUR SKALIERUNG

quero SQL

V LOSLAUFEN // DIE ERSTEN SCHRITTE

ViBIM solutions Easy2Parts

move:elevator

In den nächsten Kapiteln werden wir die notwendige Ausrüstung und den Gipfelpfad aus den Erfahrungen der letzten Jahre ausführlich beschreiben.

INTERAUTOMATION

GIPFELKREUZ **UNERHÖRTE ZIELE**



ZIELE FÜR DIE SKALIERUNG

Große Ziele geben dem Team Klarheit und Orientierung. Sie können eine echte Energiequelle für die eigene Skalierung sein.

ZIELE DIE HÄUFIG GENANNT WERDEN & IM FOKUS STEHEN:

- Ich möchte mehr Marge machen!
- Die anderen skalieren doch auch bzw. machen Cloud-Transformation (MSP)!
- Wir wollen mehr Leads!
- Wir wollen mehr Sichtbarkeit!

Diese Ziele sind gut gemeint. Es ist besser, solche Ziele zu haben als gar keine. Diese Ziele holen das Team und die Unternehmer*in aber nicht ab und begeistern nicht langfristig. Nach den kleinsten Rückschlägen geht die Motivation verloren und die Ziele rücken in den Hintergrund.

Stattdessen braucht es Ziele, die nur mit "ein bisschen besser" nicht erreicht werden können.

ES IST DIE AUFGABE DER UNTERNEHMER*INNEN, ZIELE IN DIESER FORM ZU ENTWICKELN:

Ziele müssen unerhört sein. So groß, dass man sich kaum traut, sie auszusprechen.

Sie öffnen den Lösungsraum, weil man diese Ziele nicht ohne eine echte Systemveränderung schaffen kann.

Ziele müssen motivieren und ein greifbares Bild erzeugen.

Sie müssen emotional aufgeladen sein und eine bessere, erstrebenswerte Zukunft beschreiben.

Ziele müssen konkret und messbar sein.

Das führt dazu, dass man das Ziel nicht aus den Augen verlieren kann und fokussiert bleibt. Die Schritte dorthin lassen sich zudem einfach ableiten.

Außerdem müssen die Ziele klar und einfach an das Team übermittelt werden können. Dazu gehört auch, dass sie dauerhaft und offen für das gesamte Team einsehbar sind.

Das große Ziel sollte regelmäßig besprochen und nachgeschärft werden. Besonders bei der Lösung von Konflikten, Hindernissen oder Stillstand im Team sind unerhörte Ziele für die Orientierung und Ausrichtung des Teams Gold wert. Denn: Wenn alle auf dasselbe Gipfelkreuz blicken, wird der Weg viel klarer.



3 BEISPIELE FÜR UNERHÖRTE ZIELE:

- Ich als Unternehmer*in arbeite nur noch einen Tag pro Woche an operativen Themen und 4 Tage am Unternehmen.
- Wir haben pro Woche 30 organische Wunschkunden-Leads, die bei uns in einer Warteschlange stehen.
- Wir vervierfachen mit unserer Lösung den Umsatz unserer Kunden, nachdem Sie ein Jahr mit uns gearbeitet haben.

PODCAST



27

DAS ZIELBILD FÜR DEIN IT-UNTERNEHMEN

In Folge 27 des #ScalingChampions-Podcasts geben euch Johannes und Eric die Anleitung, um ein eigenes, starkes Unternehmenszielbild zu erstellen. Das Zielbild eines Unternehmens entsteht im Kopf des Unternehmers, es sollte aber nicht dort bleiben!

[Zur Podcast-Folge](#)

PODCAST



83

FOLLOW THE PAIN: EIN ECHTER SCALING CHAMPION BERICHTET

Josef Brunner (Ex-CEO von relayr) zu Gast im #ScalingChampions-Podcast. Freut euch auf Einblicke aus 2 Dekaden Unternehmertum in der IT-Welt.

[Zur Podcast-Folge](#)

BALLAST **7 SACKGASSEN** **UND IHRE** **LÖSUNGEN**



7 SACKGASSEN UND IHRE LÖSUNGEN IN DER SKALIERUNG.

In den Begleitungen von IT-Unternehmen hat sich gezeigt, dass der große Feind der Skalierung die eigenen limitierenden Gedanken und Annahmen sind.

Es sind genau diese Denkfallen, die sich auf dem Weg als die anspruchsvollsten Steilwände, Gletscherspalten und Geröllfelder entpuppen. Ohne neue Denkweisen bringen sie die gesamte Mission zum Scheitern.

Wir nennen diese Denkfallen "Sackgassen".

"Nicht der Berg ist es, den man bezwingt, sondern das eigene Ich."

EDMUND HILLARY // **BERGSTEIGER**
Erstbesteiger des Mount Everest



DIE TOP 7 SACKGASSEN UND IHRE LÖSUNG

Hier sind die häufigsten Sackgassen auf dem Weg zur Skalierung und wie man diese vor der Bergtour auflöst.

1 "Replizierbarer Vertrieb? Darum kümmert sich unser Head of Sales."

Das stimmt – wenn der Sales einmal läuft. Beim initialen Aufbau machen es sich viele zu leicht und überlassen den Aufbau der Prozesse ihrer Sales-Abteilung. Die Enttäuschung ist oft groß: Das liegt nicht unbedingt an den Menschen im Vertrieb. Es fehlen die Möglichkeiten, um Änderungen in der Positionierung, Leadgenerierung und Produkt vorzunehmen, da es außerhalb ihres Einflussbereichs liegt.

Replizierbarer Sales – Teamsache

Für den Aufbau eines wiederholbaren Salesprozesses braucht es definitiv die Beteiligung der Unternehmer*in. Sie haben einen ganzheitlichen Blick und die notwendige Power, um Blocker in der Kundenreise grundsätzlich zu lösen.

2 "Skalierung? Wir starten mit dem Bau des Produktes."

Oft verlieben sich die Teams in ihre technische Lösung und entwickeln konsequent am Markt vorbei. "Jetzt nur noch verkaufen" endet oft in einem verzweifelten Versuch, das Angebot in den Markt zu drücken. Das frustriert Kunden und Team. Oft scheitern genau daran Skalierungsideen.

Erst attraktive Nische, dann skalierbare Lösung bauen

Cleverer Unternehmer*innen haben verstanden, dass sie sich in das Problem einer ganzen Zielgruppe verlieben müssen, statt in die eigene Lösung. Dadurch geht man sicher, einen wirklichen Schmerz des Kunden zu lösen – und zwar skalierbar. Das gibt Sicherheit und schnelle Erfolge, außerdem wird die Skalierung so sofort durch Kunden finanziert.

3 "Man braucht ein Produkt, um zu skalieren."

Dieser Gedanke lähmt viele Unternehmer*innen: Jetzt noch ein skalierendes Produkt entwickeln, was alle Konkurrenten in den Schatten stellt. Das ist häufig das Ende der Motivation, denn die Skalierung wirkt unerreichbar.

Man braucht KEIN Produkt, um zu skalieren

Es gibt heute viele Möglichkeiten zu skalieren: Digitales Halbzeug, Festpreise, digitale Ausbildung, Service Flatrates etc. Wichtiger ist es, den Zugang zur Zielgruppe zu besitzen und ihn stetig auszubauen. Hier entstehen die Ideen zur Skalierung ganz automatisch und man verfügt direkt über eine Testgruppe.

4 "Leadgenerierung von Externen aufbauen lassen."

Die Verlockung ist groß dieses Thema abzugeben und andere das machen zu lassen. Die Enttäuschung kommt oft nach einigen Monaten und Tausenden von Euros. Es fehlt das Fundament für funktionierende Leadgenerierung: Spitze Zielgruppe, scharfe Positionierung, replizierbare Salesprozesse.

Leadgenerierung selbst durchdringen und mit Unterstützung umsetzen

Wie die Leadgeneratoren funktionieren und für welche Zielgruppe sie Sinn ergeben, sollte das Team verstehen. Erste eigene Leads durch erlerntes Wissen mittels Ausbildung und Coaching zu generieren, ist der Weg dahin. Zur späteren Skalierung kann man externe Agenturen nutzen. Die wirklichen Profis erkennt man sowieso erst, wenn man es selbst getan hat.

5 "Skalierung? Habe ich delegiert, das macht mein Team."

Im Tagesgeschäft ist das als Unternehmer*in genau richtig. Beim Aufbau solch eines neuen, strategisch wichtigen Themas ist das jedoch der falsche Ansatz. Das Team kämpft häufig auf verlorenem Posten, ohne Power und ohne die Möglichkeit, die Dinge grundsätzlich neu zu gestalten – ein Himmelfahrtskommando.

Skalierung? Das ist Chefsache!

Das Thema löst in der Regel die drängenden Engpässe und kann entscheidend die zukünftige Richtung des Unternehmens bestimmen. Es braucht hier Unternehmer*innen, die mutig nach vorne blicken und die Dinge anpacken. Hier wird an der Zukunft gearbeitet, und das ist ja genau das, was viele Unternehmer*innen wollen.

6 "Wir wissen doch, was unsere Kunden brauchen."

Sicherlich – in eurem (technischen) Kontext. In der Regel fehlt jedoch Klarheit, was Kunden neben der IT umtreibt, auf welchen Kanälen sie sind, wie sie ihre Probleme benennen und mit wem sie noch darüber sprechen. Der Kunde und seine Probleme sind häufig viel zu abstrakt und für das ganze Team nicht greifbar.

Denken und fühlen wie der Kunde

Um eine scharfe Positionierung und skalierende Angebote zu bauen, die Kundenprobleme wirklich lösen, muss das Team denken und fühlen wie ihre Kunden. Das tiefe Verständnis für die wirklichen Engpässe der Kunden sorgt für echte Innovationen und Alleinstellungsmerkmale.

"Die Validierungsgespräche geben einem selbst ein super Gefühl und die Kunden fühlen sich extrem gut abgeholt. Uns hat überrascht, dass gerade Personen auf hoher Entscheidungsebene das Format wirklich schätzen. Sie erleben es selten, dass sie ihre Probleme so detailliert mit jemanden besprechen können."

ROBERT HILMER // EASY2PARTS GMBH
CEO



7 "Wir sind gerade voll – Skalierung machen wir, wenn wir Zeit haben."

Ein absoluter Klassiker, den wir auch zum Teil verstehen – wirklich. Doch dieser Gedanke ist gefährlich, denn er führt in einem ineffizienten System dazu, dass die Probleme sich verstärken, weiter und weiter und weiter.

Jetzt skalieren, um aktuelle Engpässe zu lösen

Es geht hier um Fokus. Statt 1000 Dinge parallel zu tun, muss der Fokus der strategischen Arbeit darauf liegen, das System grundsätzlich skalierbar aufzustellen. Funnels, Salesprozesse, Angebote einmal richtig, wiederholbar aufzusetzen, um davon zukünftig jeden Tag zu profitieren.

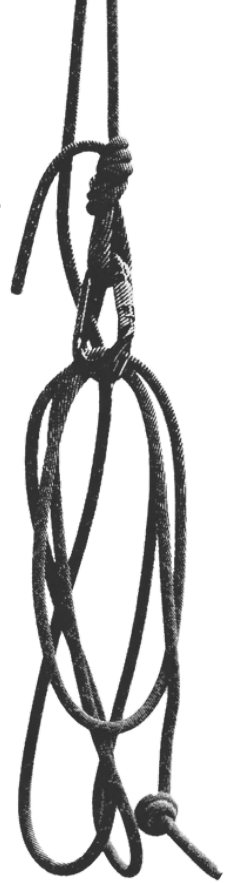
7 SACKGASSEN UND IHRE LÖSUNGEN IN DER SKALIERUNG.



KURZER SELBSTCHECK

Gehe die 7 Sackgassen und deren Lösung durch. Wenn du bei mehr als 5 Lösungen sagst: "Ja, so sehe ich das auch." Glückwunsch.

Ab auf den Berg der Skalierung!



PODCAST



LIEGT ES AN MIR, DASS MEIN UNTERNEHMEN NICHT WÄCHST?

In Folge 60 des #ScalingChampions-Podcasts erörtern wir die wirklichen Wachstumshürden eines IT-Unternehmens. Welchen Anteil und Verantwortung haben Unternehmer*innen?

[Zur Podcast-Folge](#)

"Ohne den Blick von Außen ist es als Unternehmen manchmal schwer, den Fokus zu halten. Dann hat man auf einmal wieder 10 Bälle in der Luft und merkt erst nach Monaten, dass sieben davon unwichtig sind."

PATRICK BODEN // ITEXIA GMBH
CEO



SEILSCHAFT TEAM UND RESSOURCEN



TEAMS UND RESSOURCEN

Für eure Bergtour braucht ihr die richtige Ausrüstung und müsst als ein Team zuverlässig funktionieren.

- Skalierungsteam bleibt während der gesamten Erarbeitung bestehen (meist 9 Monate)
- Die Meetings und Sprints werden zu Beginn bereits alle terminiert
- Heterogene Zusammensetzung: z.B. Alt und Jung & etabliert und frisch.
Das Team wird von zwei Verantwortlichen geleitet

ROLLEN IM TEAM

SKALIERUNGS-MANAGER*IN VERANTWORTUNG PROZESS

- Wird häufig von Personen aus dem Business Development oder strukturierten Mitarbeiter*innen aus dem Marketing-Sales-Team übernommen
- Inhalte: Übernimmt das Projektmanagement und beseitigt Hürden für das Team, organisiert Meetings, moderiert den Prozess und hält ihn am Laufen

UNTERNEHMER*IN VERANTWORTUNG INHALT

- Sind oft die Unternehmer*innen, die die Kundengewinnung und/oder die Strategieentwicklung bereits verantworten und die Spaß an Neuem haben
- Inhalte: Sportt an, motiviert und formuliert die großen Ziele, vertritt die Kundensicht, sorgt für ständige Unzufriedenheit mit dem Status Quo

MARKETING

- Bestehend aus operativer Umsetzer*in und/oder Marketing-Verantwortlichen
- Bei kleineren Organisationen kann diese Rolle in einer Person vereint sein
- Inhalte: Funnel, Ads, Marketingunterlagen, organischer Content, Verantwortung für Leadgen

SALES

- Besteht aus einer operativen Kraft und/oder einer hauptverantwortlichen Person
- Führt die ersten, exemplarischen Verkäufe durch und baut mit diesem Wissen die Sales Organisation auf
- Inhalte: Bauen und überwachen des Salesprozesses, Entwicklung der Skripte und Dashboards

PRODUKT & DIENSTLEISTUNG

- Ist zwingend eine Person aus der Wertschöpfung, wie Projektmanager*innen oder Consultants, manchmal aber auch die Werkstudent*in (frischer Blick)
- Inhalte: Beschreibung des Status quo und zeigt Möglichkeiten für Skalierung aus den bestehenden Angeboten, federführend bei der Umsetzung der neuen Kundenreise

TEAMS UND RESSOURCEN

ZEITAUFWAND

- 4 bis 8 Stunden pro Woche haben sich bewährt.
Je mehr, desto besser.

TOOLS

- Collaboration-Tool, wie Miro oder Mural (digitales Whiteboard)
- Schlankes Projektmanagement-Tool, wie Asana oder MS-Planner

HILFE & WISSEN

- Externe Bergführer*in, die diesen Weg bereits gegangen ist
- Liefert Klarheit, Orientierung und Erfahrungswissen
- Wichtig: Netzwerk zu anderen Unternehmen, die bereits den Berg bestiegen haben

UNTERNEHMER*INNEN-VERANTWORTUNG

INFO

Viele Unternehmer*innen vernachlässigen ihre Rolle in diesem Prozess. Das wird häufig zum Blocker für die ganze Initiative. Wie so oft ist es die zu starke operative Einbindung, die zu diesem Problem führt.

Die Bergtour hat genau den Zweck, diesen Knoten zu lösen (mehr Skalierung = mehr Zeit). Und genau deshalb ist es so wichtig, den letzten Funken Freiraum zu nutzen, um sich am eigenen Schopf aus der Gletscherspalte zu ziehen.

BUCHEMPFEHLUNGEN



"Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer"

// STEFAN MERATH

[Zum Buch](#)



"Warum wir ein Neues Business-Denken brauchen"

// PETER SAWTSCHENKO

[Zum Buch](#)



"Der Blaue Ozean als Strategie - Wie man neue Märkte schafft"

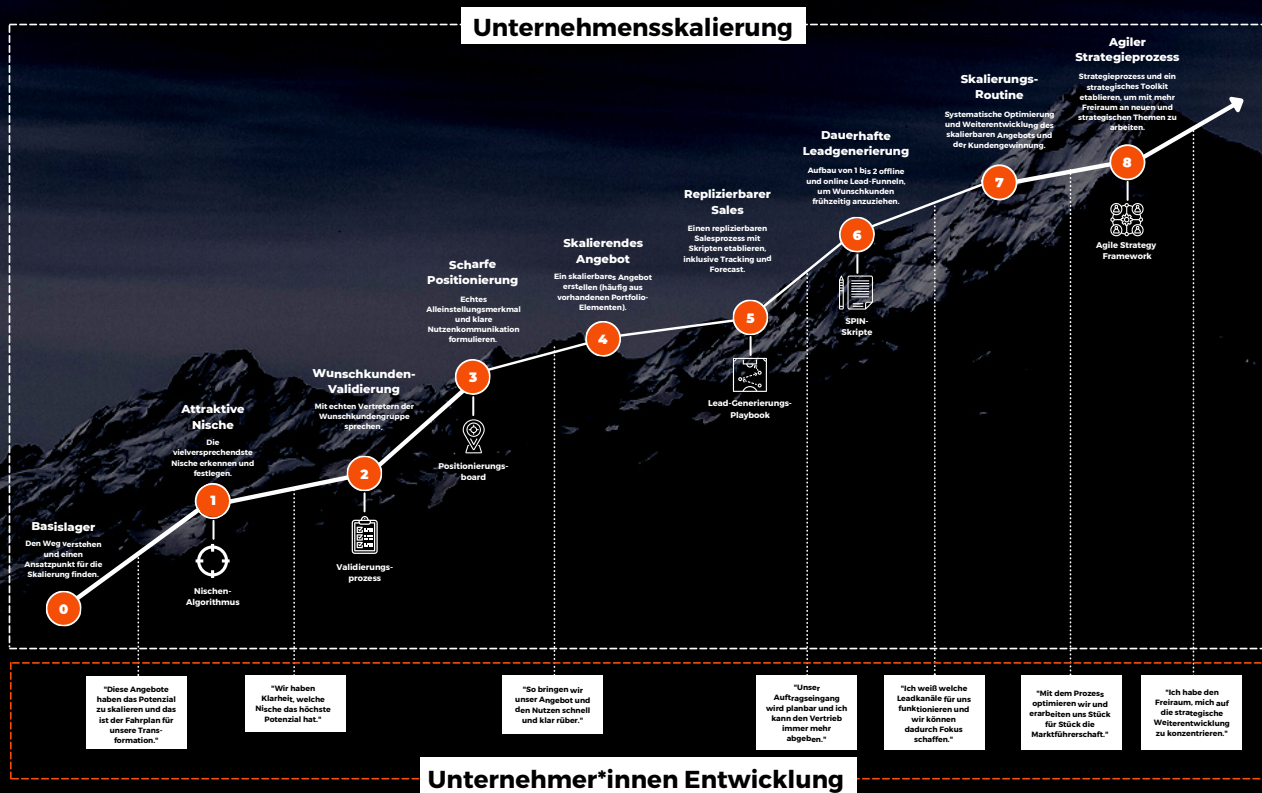
// W. CHAN KIM

[Zum Buch](#)

GIPFELPFAD **PROZESS ZUR** **SKALIERUNG**



IV



DER 8-SCHRITTE-PROZESS

SCALE IT

Nach unserer Erfahrung bietet sich ein klarer 8 Schritte-Plan an. Es braucht das Zusammenspiel aus Unternehmerinnen-Entwicklung und der Skalierung des Unternehmens.

Warum ist diese Kombination so wichtig?

Der Erfolg eines Unternehmens hängt stets davon ab, wie gut die Unternehmer*innen-Rolle ausgefüllt wird.

Als Unternehmer*in soll man seinem Unternehmen eine Orientierung und ein klares Bild des Gipfelkreuzes geben. Dafür muss man im Kopf immer schon einen Schritt weiter sein. Das heißt - auch Unternehmer*innen wachsen und verändern sich durch diese Bergtour.

Wir geben im Folgenden einige Denkanstöße und erste konkrete Handlungsempfehlungen zu den 8 Schritten.

1 ATTRAKTIVE NISCHE

ZIEL: Vielversprechendste Nische finden und festlegen



- Kunden sammeln und clustern:
 - Beispiel für Cluster: Branche, gelöstes Problem, wer ist der Entscheider, Hauptsitz des Unternehmens
- Auflistung der eigenen Produkte und Dienstleistung
- Kunden mit Hilfe von Fragen bewerten
 - Wer möchte keinen Tag länger warten, um sein Ziel zu erreichen?
 - Ist die Zielgruppe untereinander vernetzt?
 - Wer hat den höchsten Leidensdruck?
- Eigene Lösungen mit Hilfe von Fragen bewerten
 - Kauft die Zielgruppe wiederholt?
 - Kann unser Produkt/Dienstleistung diese Aufgabe überhaupt leisten?
 - Wer entscheidet? Wer kauft? Wer bezahlt?
- Identifiziert die Zielgruppe mit dem höchsten Leidensdruck, bei der ihr mit euren Angeboten und Kompetenzen einen echten Nutzen erzeugt.

	Kunden- gruppen	Stiftender Nutzen	Angebot / Produkt	Existenzbedroh- ender Schmerz der Nische	Unser Zugang zur Nische	Zukunftsfähig- keit der Nische
Name Nische 1						
★ Name Nische 2						
Name Nische 3						

2 WUNSCHKUNDEN-VALIDIERUNG

ZIEL: Mit echten Vertretern der Wunschkundengruppe sprechen

- Muster finden, indem man mit echten Kunden ergebnisoffene Gespräche führt (90% reines Zuhören)
- Sprecht sowohl mit Kunden, die ihr bereits kennt, als auch mit Unternehmensvertreter*innen, die ihr noch nicht kennt.
- Fragt nach Problemen und Zielen außerhalb der IT, um Potenziale für künftige Lösungen zu identifizieren.
- Zusatz: Identifiziert durch Fragen andere Zulieferer, Dienstleister und Partner der Kunden (Zielgruppenbesitzpartner)
- Gespräche strukturiert auswerten

Gefahren in diesem Schritt:

- Mit zu wenig echten Kunden sprechen
- Mit der eigenen Lösung im Kopf herausgehen und Kunden in die Lösung drängen
- Gespräche ohne Systematik (z.B. Skripte) führen, denn dadurch lassen sich kaum neue Erkenntnisse erzielen und auswerten

④ Zielgruppenbesitzpartner

- Auf welche Veranstaltungen gehen Sie?
- In welchen Verbänden sind Sie aktiv?
- Mit welcher Art von Unternehmen arbeiten Sie in Ihrer Branche zusammen?
- Welche Sozialen Medien und welche Podcasts konsumieren Sie?
- Wen sehen Sie als Ihren wichtigsten Kontakt?

③ Wünsche & Bedürfnisse

- Wenn es eine Sache gibt, die Ihnen mit Ihrem (Bereich) am meisten fehlt, was wäre das?
- Warum wollen Sie das erreichen? Was ist das Ziel?
- Wie sieht für Sie die Lösung aus?
- Gibt es noch weitere? Sie mit Ihrem (Bereich) erreichen würden?
- Was würde es für Sie bedeuten, wenn Sie (attraktiver Ziel) erreicht haben?
- Was müssten Sie alles in Bewegung setzen, um die Zielzustand zu erreichen?

② Bedenken ggü. Lösung

- Stellen Sie sich vor, es existiert eine Lösung für (Engpass des Gesprächspartners), welche Bedenken haben Sie?
- ...haben Sie Bedenken, dass die Lösung (Ihre) nicht funktioniert?
- Was müsste vorhanden sein, damit die Lösung bei Ihnen funktionieren würde?

① Einkaufsverhalten

- Was ist Ihnen bei der Wahl des Produktes / Dienstleisters am wichtigsten?

CANVAS: VALIDIERUNGSGESPRÄCH

Datum: _____ Interviewer: _____ Wunschkunde: _____

Gesprächspartner

- Person / Demographie
- Ein paar Worte zum Charakter der Person

ERÖFFNUNG DES GESPRÄCHS

- Grund und Inhalt des Gesprächs
- Nicht verkaufen
- Mitschrift / Tonaufzeichnung

① Allgemeine Merkmale

- Unternehmen / adressierter Bereich (Kunden, Portfolio, Branche, Mitarbeiteranzahl, Standort)
- Person (Rolle, Aufgabenbereich, Jahre im Unternehmen)

② VALIDIERUNG

Probleme & Ursachen

- Welche Probleme / Herausforderungen haben Sie aktuell im Unternehmen zu meistern?
- ...im (Bereich XX) zu meistern?
- Worin liegen Ihrer Meinung nach die Ursachen für diese Probleme?
- Wie würden sich diese Probleme auf Ihren Arbeitsalltag auswirken?
- Was haben Sie in der Vergangenheit

"Die Positionierung in einer Nische war entscheidend für unsere Skalierung.

Ohne den Prozess zur Nischenfindung, hätten wir uns wieder in irgendwelchen Produktfeinheiten und dem Technologie-Stack verirrt, ohne zu einem Ergebnis zu kommen. "

RONNY WITTIG // PAIAN IT SOLUTIONS GMBH



3 SCHARFE POSITIONIERUNG

ZIEL: Echtes Alleinstellungsmerkmal und klare Nutzenkommunikation formulieren.

- Aus den Wunschkunden-Gesprächen wird eine Positionierung abgeleitet.
- Ein Alleinstellungsmerkmal, das dem Kunden sofort klarmacht, dass ihr die Nummer 1 seid, um sein spezifisches Problem zu lösen
- Zeugenumlast und Beweise: Erfolgsbeispiele, Auszeichnungen, externe Kompetenzzuweisung durch Experten oder Presse

Wichtig:

- Wenn man hier nicht sauber arbeitet, sich nicht ausreichend spitz positioniert und keinen echten Nutzen kommuniziert, wird sich das extrem negativ auf den weiteren Weg auswirken. Der Aufbau von tiefem und echtem Kundenwissen schützt vor bösen Überraschungen.

3 + 1 Arten der Positionierung



LÖSUNGS-SPEZIALISIERUNG

Eine Lösung anbieten, egal für was sie verwendet wird



PROBLEM-SPEZIALISIERUNG

Ein bestimmtes Problem lösen, egal wer es hat



ZIELGRUPPEN-SPEZIALISIERUNG

Einer Zielgruppe helfen, egal bei welchem Problem

NISCHE 2.0

Hilfe für eine Gruppe von Wunschkunden mit gleichen Problemen und Wünschen.

4 SKALIERBARES ANGEBOT

ZIEL: Ein skalierbares Angebot erstellen (häufig aus vorhandenen Portfolio-Elementen)

- Zusammenstellung vorhandener Lösungselemente, um ein erstes teilweise skalierendes Angebot zu schaffen
 - Oftmals sind das Änderungen an "Verpackungen" oder die Zusammensetzung verschiedener Module zu einer Lösung
- Immer die gesamte Kundenreise im Blick behalten:
 - Inkl. Onboarding, Wertschöpfung, Entwicklungsgespräche, Upsells, Empfehlungs-/Referenzgespräche
- Vorprodukte konzipieren:
 - Workshops, digitale Schulung, Analyse mit Roadmap usw., eignen sich gut als bezahlter Einstieg
 - Schafft Vertrauen beim Kunden (Trusted Advisor)
 - Klarer, erprobter Lösungsweg zeigt das Potenzial (Trusted Advisor)
- Erste Kunden aus der Validierungsphase nutzen, um Kundenreise optimal zu erstellen und weiter zu schärfen
- Pricing-Modelle anschauen, denn das ist oft Schlüssel für langfristige Beauftragung und planbare Umsätze

„Ein Jahr nach der Festlegung auf eine Nische durch diesen Prozess, haben wir die damalige Entscheidung noch mal auf die Probe gestellt und uns gefragt, ob wir es heute noch mal so machen würden.“

Die Antwort war ein klares Ja!“

Tobias Nestler // DEVBOOST GMBH
COO



5 REPLIZIERBARER SALES

ZIEL: Ein skalierbares Angebot erstellen (häufig aus vorhandenen Portfolio-Elementen).

- Die einzelnen Schritte im Salesprozess herunterbrechen
- Trennung in zwei Funktionen
 - Vorqualifizierung: Leads kontaktieren und nach festgelegter Nischendefinition qualifizieren
 - Sales/Berater: Führt Beratungsgespräche, Sales Calls, Demos, etc. durch und begleitet fachliche Mitarbeiter im Salesprozess
- Wichtig: Saubere Bedarfsermittlung, klares Verständnis der Zusammenhänge beim Kunden vor dem Pitch der eignen Lösung
- Positionierung und Haltung als Trusted Advisor auch im Sales umsetzen und den Kunden führen
- Skripte nutzen und ständig weiterentwickeln



WAS IST SPIN SELLING?

INFO

"Neil Rackham entwickelte die Kommunikationsstrategie für Verkaufsgespräche namens SPIN Selling, die heute als eine der bekanntesten und ältesten Verkaufsstrategien gilt.

Aus der Analyse von 35.000 Gesprächen ging hervor, dass besonders erfolgreiche Vertriebler mehr fragen und zuhören als ihre Kollegen. SPIN Selling beruht deswegen auf der Annahme, dass eine optimierte Fragestellung, aktives Zuhören sowie das Übertragen von Bedürfnissen und Wünschen der Kunden auf das angebotene Produkt essenziell für einen positiven Gesprächsverlauf sind.

SPIN gibt hierbei die Reihenfolge der Fragen vor.

Situationsfragen

Problemfragen

Implikationsfragen

Need-Payoff-Fragen"

QUELLE: SALESPOTENTIALS.COM, 2021

6 DAUERHAFT LEADGENERIERUNG

ZIEL: Aufbau von 1 bis 2 offline und online Lead-Funnels, um Wunschkunden frühzeitig anzuziehen.

- 1-2 Leadgeneratoren etablieren
- Kanäle auswählen, auf denen Kunden unterwegs sind (Infos aus Wunschkundengesprächen)
- ein Kanal online mit Ads hat sich bewährt (hervorragend steuerbar)
- Online ist nicht immer das richtige: Format z.B. ein Kanal mit Zielgruppenbesitzpartnern (Marketing ohne Ausgaben schafft schnelle Durchdringung in Wunschkundengruppe)

3 AUSGEWÄHLTE LEADGENERIERUNGSTAKTIKEN

PODCAST

56

SEO OPTIMIERTE
BLOGARTIKEL MIT CTA

Zur Podcast-Folge

PODCAST

57

QUIZFUNNEL MIT
SOCIAL ADS

Zur Podcast-Folge

PODCAST

58

ZIELGRUPPEN-
BESITZPARTNER MIT
LEADMAGNET

Zur Podcast-Folge



"Diese Routinen sind gerade für dezentral arbeitende Teams ein wichtiger Fixpunkt - wie eine Art Lagerfeuer.

Durch die Regelmäßigkeit der Termine spart man extrem viel Kapazität. Die Zwischenabstimmungen fallen weg und im Termin ist man extrem fokussiert."

SEBASTIAN METZNER // TRENDONE GMBH



7 SKALIERUNGS-ROUTINE



ZIEL: Aufbau von 1 bis 2 offline und online Lead-Funnels, um Wunschkunden frühzeitig anzuziehen.

- Ein System aufzubauen ist das eine, es dauerhaft zu betreiben und kontinuierlich zu verbessern, etwas ganz anderes.

Wichtig: Ein Team verbessert über die ganze Kundenreise (Marketing-Sales-Wertschöpfung)

STRATEGISCHES MEETING (ALLE 8 WOCHEN)

Ziel:

- Klarheit und Plan,
- systematische Weiterentwicklung
- Motto: "die nächste Stufe erreichen"

Aufbau:

1. Review
2. Retro
3. Größte Engpässe
4. Roadmap zur Entwicklung
5. Ideen

OPERATIVES MEETING (ALLE 2 WOCHEN)

Ziel:

- Systematisch Engpässe lösen
- Conversion Rates, Kunden-Zufriedenheit und Skalierung messbar steigern
- Motto: "das nächste Prozent herausholen"

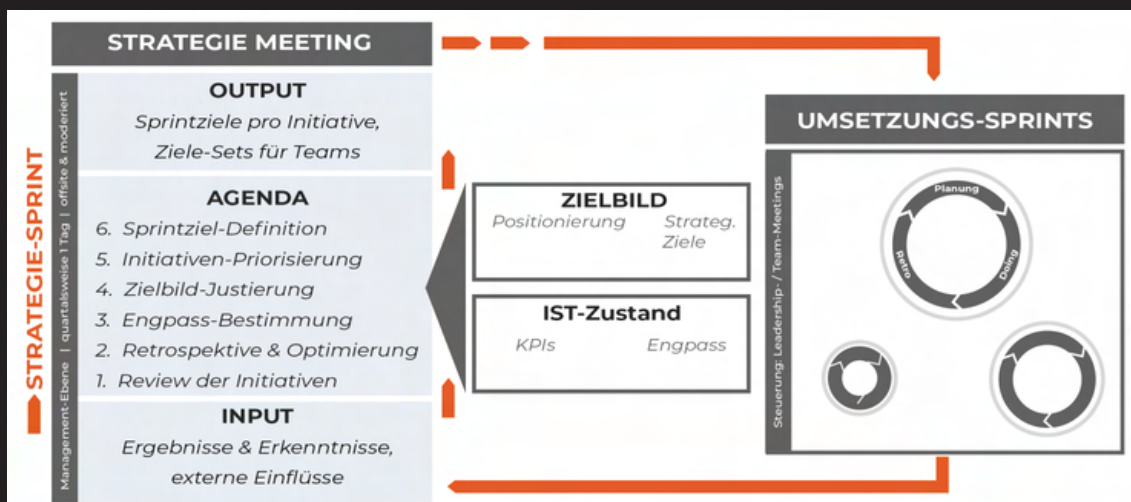
Aufbau:

1. Probleme in gesamter Kundenreise sammeln
2. Zentralen Engpass bestimmen (übergreifend)
3. Ideen generieren
4. Maßnahmen zur Optimierung verabschieden

8 AGILER STRATEGIEPROZESS

ZIEL: Strategieprozess und ein strategisches Toolkit etablieren, um mit mehr Freiraum an neuen und strategischen Themen zu arbeiten.

- Flow als gesamtes Unternehmen erzeugen
- Momentum aufbauen und Fokus schaffen als gesamte Organisation (nicht nur Bereich: Marketing - Sales - Wertschöpfung)
- Strategieumsetzung auf die Schultern des Teams verteilen
- Unternehmer*in bringt Strategie und Execution-Plan in das Team
- Team leitet Initiativen ab und setzt sie in Sprints (heterogenen Teams) um



AUFBRUCH LOS LAUFEN



„DER ERSTE SCHRITT IST AM SCHWERSTEN!“

Starte mit einem ehrlichen Gipfelgespräch*

- Offenheit: Als Team gemeinsam die Fragen stellen: „Wollen wir das wirklich, denn dieser Weg ist extrem anstrengend?“
- Klarheit & Motivation: Die richtigen, unerhörten Ziele setzen und festlegen, was wir durch die Skalierung erreichen wollen.
- In Aktion kommen: Mit einer Auflistung von Kunden und möglich skalierbaren Angeboten starten. Die Energie bei euch und euren Kunden bewerten.



Lauf los und triff die anderen auf dem Gipfel.



*Wir machen Gipfel-Gespräche mit IT-Unternehmer*innen, die auf den Berg der Skalierung wollen. Mit denen, die wirklich wollen, schauen wir uns das Potenzial der Skalierung an, betrachten mögliche Hürden und geben ein bewährtes Vorgehen für den Gipfelsturm.

[Zum Gipfel-Gespräch](#)

WHITEPAPER - SKALIERUNGSSYSTEM

V.i.S.d.P.
SAR Business Solutions GbR
Nikolas Schlömann (Geschäftsführer)
August-Bebel-Straße 23
01219 Dresden

www.scaling-champions.com

Stand 11/2021

// Design & Layout: Vincent Rasch und Carolin Doutheil

// Text: Johannes Rasch und Eric Osselmann

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Die SAR Business Solutions GbR erbringt mittels dieser Veröffentlichung keine professionelle Beratungs- oder Dienstleistung. Die SAR Business Solutions GbR ist nicht verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Quellen:

pexels.com / istockphoto.com / unsplash.com / amazon.com
salespotentials.com/salesnews/vertriebslexikon/spin-selling