

Exponentielle Organisationen

Das Konstruktionsprinzip für die Transformation von Unternehmen im Informationszeitalter

Bearbeitet von
Salim Ismail, Michael S. Malone, Yuri Geest, Peter H. Diamandis

1. Auflage 2017. Buch. XI, 272 S. Gebunden
ISBN 978 3 8006 5254 9
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Leseprobe](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.



beck-shop.de
Exponentielle Organisationen
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Ismail



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
Exponentielle
Organisationen
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Das Konstruktionsprinzip für die
Transformation von Unternehmen im
Informationszeitalter

von

Salim Ismail

mit

Michael S. Malone

Yuri Van Geest

Mit einem Vorwort und Nachwort von

Peter H. Diamandis

Aus dem Amerikanischen übersetzt von

Mike Kauschke

Verlag Franz Vahlen München

beck-schön de NG

Salim Ismail beschäftigt sich mit Fragen der Entwicklung von Organisationen im Kontext beschleunigten Wandels. Davor war er einer der führenden Köpfe von *Brickhouse*, dem internen Start-up-Inkubator von Yahoo. **Yuri van Geest** gehört zu den weltweit führenden Experten zum Thema Mobile. **Mike Malone** gilt als renommierter High-Tech-Journalist und Organisationsberater.

Die Originalausgabe erschien 2014 unter dem Titel „Exponential Organizations – Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)“ bei Diversion Books, A Division of Diversion Publishing Group.

Copyright © 2014 by ExO Partners LLC

ISBN 978 3 8006 5254 9

© 2017 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH

Neustädter Straße 1–4, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: ©Galagraph – depositphotos.com

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)



beck-shop.de

DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vorwort

Willkommen in einer Zeit exponentieller Veränderung – vielleicht die aufregendste Zeit in unserer Geschichte.

Auf den folgenden Seiten bietet Ihnen mein Kollege und Freund Salim Ismail, einer der führenden Denker und Praktiker für die Zukunft unserer Organisationen einen ersten Einblick in diese neue Welt – und wie Sie Ihre Arbeit und Ihr Leben verändern wird. Salim hat Geschäftsführer und Unternehmer interviewt, deren Unternehmen neue Externalitäten nutzen, und dadurch ihre Organisationen in einer vielfach höheren Rate skalieren können als herkömmliche Unternehmen. Aber noch wichtiger ist, dass er in eingehender Analyse ausführlich darüber nachgedacht hat, wie wir schon bestehende Organisationen diese Skalierung ermöglichen können. Aus diesem Grund kann ich mir für die Geschäftsführer und Führungskräfte, die in dieser Zeit disruptiver Veränderung erfolgreich sein wollen, keinen besseren Ratgeber vorstellen.

Haben Sie keinen Zweifel daran, dass *Exponentielle Organisationen* Ihnen den Weg in die Zukunft weisen kann. Sie erfahren aber auch, wie Sie diesen Weg konkret gehen können. Für die Erfolge, die Sie bis zu diesem Punkt Ihrer Karriere erreicht haben, möchte ich Sie beglückwünschen, aber ich möchte Sie auch vorwarnen, dass diese Fähigkeiten schon veraltet sein könnten. Die Konzepte in diesem Buch und die Gespräche, die sie anstoßen werden, sind die neue *lingua franca*, die Verständigungssprache für jeden, der konkurrenzfähig und im Business erfolgreich sein will. In der heutigen Wirtschaft gibt es eine neue Form institutioneller Organismen – die Exponentiellen Organisationen –, die sich in der Welt verbreiten. Nur wenn Sie diese Organismen verstehen, sich darauf vorbereiten und schließlich selbst solch einen Organismus schaffen oder zu einem Teil davon werden, werden Sie bestehen können.

Die Idee der Exponentiellen Organisation (ExO) entstand zunächst an der Singularity University (SU), die ich 2008 mit Ray Kurzweil, dem bekannten Zukunftsforscher, Autor, Unternehmer und Leiter der technischen Entwicklung bei Google, gegründet habe. Unser Ziel war, eine neue Form von Universität zu gründen, deren Lehrplan ständig erneuert wird. Aus diesem Grund wurde die SU nie akkreditiert – der Grund war nicht, dass es uns nicht wichtig war, sondern dass sich der Lehrplan zu schnell veränderte. Die SU konzentrierte sich nur auf die exponentiell wachsenden (oder sich beschleunigenden) Technologien, die sich in Verbindung mit dem Mooreschen Gesetz entwickeln – darunter unbegrenzte Rechenleistung von Computern, Sensoren, Netzwerke, künstliche Intelligenz, Robotertechnik, digitale Produktion, synthetische Biologie, digitale Medizin, Nanotechnologie. Unser Anliegen und unser Wunsch war, dass unter den Studierenden die besten Unternehmer der Welt und Führungskräfte aus

den Fortune 500-Unternehmen sein sollten. Unser Ziel: Wir wollten den Studierenden helfen, das Leben von Milliarden Menschen positiv zu beeinflussen.

Die Idee für die SU entstand bei einer Gründungskonferenz im Ames Research Center der NASA in Silicon Valley im September 2008. Einer der lebendigsten Eindrücke von dieser Veranstaltung war ein spontaner Vortrag des Google-Mitgründers Larry Page zum Ende des ersten Tages. Page stand vor etwa 100 Teilnehmern und sprach begeistert darüber, dass sich diese neu gegründete Universität auf die größten Probleme der Menschheit konzentrieren sollte: „Ich nutze heute oft ein ganz einfaches Rechenmaß. Ich frage mich: Arbeitest du an etwas, das die Welt verändern kann? Ja oder nein? Für 99,99999 Prozent der Menschen ist die Antwort 'Nein'. Ich denke, wir müssen die Menschen lehren, wie sie die Welt verändern können. Natürlich sind dafür Technologien das Mittel der Wahl. Wir haben in der Vergangenheit immer wieder erfahren, dass Technologien der Motor von Veränderung waren.“

Einer der Zuhörer im Publikum war Salim, der Brickhouse, den Inkubator von Yahoo, leitete. Auch er war von dieser Aussage angetan und innerhalb weniger Wochen kam er als Geschäftsführer an die SU. Salim hatte zuvor mehrere Startups geleitet und sich in den normalen Krisen bewährt, durch die ein neues Unternehmen manövrieren muss. Er hat großen Anteil daran, dass die SU heute so erfolgreich ist. Aber das Wichtigste war wohl, dass Salim die unterschiedlichen Gedanken und Fallstudien, die an der SU gelehrt wurden, zusammengefasst und zur Vision einer neuen Unternehmensform verbunden hat.

Es war mir eine Freude, den Eigenschaften, Konzepten und Praktiken Exponentieller Organisationen einen Rahmen zu geben und zusammen mit Salim, Yuri van Geest und Mike Malone an diesem Buch zu arbeiten. Wir erforschten gemeinsam, wie beschleunigende Technologien den Weg von Nationen, Industrien und der Menschheit verändern und unterstützen. Dadurch halfen wir Salim, seinen „Leitfaden“ für „Exponentielle Führungskräfte“ zu formulieren. Einige Inhalte, die auf den nächsten Seiten beschrieben werden, entstammen meinem Buch *Überfluss: Die Zukunft ist besser als Sie denken* (zusammen mit Steven Kotler). Es bietet einen Rahmen für die Richtung unserer Entwicklung und viele der darin beschriebenen Merkmale treffen auch für die heutigen Unternehmen zu und zeigen, wie sie sich in der Welt von Morgen zurechtfinden können.

Auch die Ko-Autoren dieses Buches verdienen Anerkennung. Yuri van Geest hat an der SU studiert und ist einer der weltweit besten Experten mobiler Technologie und erforscht das Gebiet exponentieller Trends. Yuri hat sich intensiv mit Organisationsdesign beschäftigt und war von Anfang an Teil dieses Buchprojektes. Neben Yuri hat der erfahrene High-Tech-Journalist Mike Malone zu diesem Buch beigetragen. Mike ist nicht nur ein erstklassiger Technologiereporter, sondern auch der Erfinder von zwei einflussreichen Organisationsmodellen, die als Vorläufer dieses Buches gelten können: die Virtuelle Organisation (mit Bill Davidow) und die Proteische Organisation.

Salims Vision einer Exponentiellen Organisation ist sehr kraftvoll. In der Welt erscheinen mächtige Kräfte – exponentielle Technologien, Do-it-yourself-Innovatoren, Crowdfunding, Crowdsourcing und die „Rising Billion“, neue Konsumenten in Afrika und Asien –, die uns die Möglichkeit geben, viele der größten Herausforderungen der Menschheit zu lösen. In ihnen liegt das Potenzial, dass innerhalb der nächsten zwei oder drei Jahrzehnte die Bedürfnisse jeder Frau, jedes Mannes und jedes Kindes erfüllt werden können. Die gleichen Kräfte ermächtigen heute immer kleinere Teams Dinge zu tun, die zuvor nur Regierungen und großen Unternehmen möglich waren.

In den nächsten Jahren werden drei Milliarden mehr Menschen in die globale Wirtschaft eingebunden. Das hat zweierlei Auswirkungen: Zuerst sind diese drei Milliarden Menschen eine Konsumentengruppe, die nie zuvor etwas gekauft hat. Somit stehen sie für eine langfristige Perspektive vieler Billionen Dollar neu entstehender Kaufkraft. Machen Sie sich keine Sorgen, wenn diese Menschen nicht zu ihren Kunden gehören, wahrscheinlich sind sie unter den Kunden Ihrer Kunden. Zweitens, diese Gruppe der „Rising Billion“ ist eine neue Gruppe von Unternehmern, die mit der neuesten Generation von Internettechnologien ausgestattet ist – von Google über Künstliche Intelligenz bis hin zum 3D-Druck und synthetischer Biologie. Wir werden eine Explosion der Innovationsrate sehen, weil Millionen neuer Innovatoren experimentieren und ihre Produkte und Services online zur Verfügung stellen sowie neue Unternehmen gründen. Wenn Sie denken, dass die Innovationsrate in den letzten Jahren schnell gewesen ist, dann möchte ich Ihnen sagen: das war noch nicht einmal der Anfang.

Heute ist das einzig Beständige die Veränderung, und die Rate der Veränderung nimmt ständig zu. Ihre Konkurrenten sind nicht mehr die multinationalen Konzerne in Übersee, es ist der Mann oder die Frau in einer Garage im Silicon Valley oder in Bandra (Mumbai), der oder die die neuesten Online-Werkzeuge nutzt, um seine oder ihre neueste Innovation in die Cloud hochzuladen oder auszudrucken.

Aber die Frage bleibt: Wie können wir diese kreative Kraft nutzen? Wie kann man ein Unternehmen gestalten, das so schnell, anpassungsfähig und innovativ ist, wie die Menschen, die darin arbeiten werden? Wie können wir in dieser immer schneller werdenden Welt konkurrenzfähig bleiben? Wie werden wir die Skalierung organisieren?

Die Antwort sind Exponentielle Organisationen.

Sie werden kaum eine Wahl haben, denn in vielen (und bald in den meisten) Industriezweigen beginnt diese Beschleunigung schon. Seit Kurzem spreche ich über die 6 D's: digitalisiert, dezepitiv (trügerisch), disruptiv, de-materialisiert, de-monetarisiert und demokratisiert.

Jede Technologie, die *digitalisiert* wird (unser erstes „D“) tritt in eine Periode *trägerischen* Wachstums ein. In der ersten Phase exponentiellen Wachstums erscheint die Verdoppelung kleiner Zahlenwerte (0,01, 0,02, 0,04, 0,08) fast bei Null zu liegen. Aber wenn die Wachstumskurve erreicht wurde, dann bringen uns zehn Verdoppelungen zu einer 1000-fachen, zwanzig Verdoppelungen zu einer 1.000.000-fachen und dreißig Verdoppelungen zu einer 1.000.000.000-fachen Zunahme.

Diese schnelle Zunahme beschreibt das dritte D: *disruptiv*. Wie Sie auf den Seiten dieses Buches sehen werden, sobald eine Technologie disruptiv wird, dann wird sie auch *de-materialisiert* – das heißt, wir tragen nicht länger ein physisches GPS-Gerät, eine Videokamera oder eine Taschenlampe mit uns herum. Sie alle haben sich als Apps auf unserem Smartphone *de-materialisiert*. Und sobald dies geschieht, wird das Produkt oder der Service *de-monetarisiert*. Auf diese Weise *de-monetarisiert* das Unternehmen Uber die Taxi-Flotten und Craigslist *de-monetarisiert* Kleinanzeigen (was viele Zeitungen zum Aufgeben zwang).

Der letzte Schritt in diesem Prozess ist die *Demokratisierung*. Vor 30 Jahren konnten nur Firmen wie Coca-Cola oder General Electric mit Mitarbeitern in hundert Ländern Milliarden Menschen erreichen. Heute ist das einem Kind möglich, das eine App auf einige wichtige Plattformen hochlädt. Unsere Fähigkeit, die Menschheit zu berühren, wurde demokratisiert.

Salim und sein Team haben an der vordersten Linie der Entwicklung beobachtet – und Sie werden es beim Lesen dieses Buches verstehen lernen –, dass *keine* der gegenwärtigen kommerziellen Unternehmen, Regierungsorganisationen oder gemeinnützigen Organisationen mit der Geschwindigkeit dieser 6 D's mithalten kann. Dazu wird es etwas radikal Neues erfordern – eine neue Vision der Organisation, die so technologisch klug, anpassungsfähig und umfassend ist (nicht nur für die Mitarbeiter, sondern für Milliarden von Menschen in großen sozialen Netzwerken), wie die neue Welt, in der sie arbeiten – und sich schließlich transformieren.

Das ist die Vision der Exponentiellen Organisation.

Peter H. Diamandis
Gründer und Vorsitzender, XPRIZE Foundation
Mitgründer und Chairman der Singularity University
Santa Monica, USA
25. August 2014

beck-shop.de

DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Einführung	1
Der Iridium-Moment	1
Verdoppelung nach unten	3
Exponentielle Organisationen	5
Teil 1	
Was ist eine Exponentielle Organisation?	
1. Kapitel: Erhellte durch Information	11
2. Kapitel: Die Geschichte zweier Unternehmen	21
3. Kapitel: Die Exponentielle Organisation	35
Der Massive Transformative Purpose (MTP)	37
Ein MTP als Wettbewerbsvorteil	39
Staff on Demand	41
Community & Crowd	45
Community	45
Crowd	47
Algorithmen	49
Genutzte Wirtschaftsgüter (Leveraged Assets)	54
Engagement	56
4. Kapitel: Im Inneren einer Exponentiellen Organisation	63
Schnittstellen (Interfaces)	63
Dashboards	67
Experimentieren	72
Autonomie	78
Soziale Technologien	83
5. Kapitel: Die Implikationen Exponentieller Organisationen	89
1. Information beschleunigt alles	90
2. Der Antrieb zur De-Monetarisierung	93
3. Disruption ist die neue Norm	96
4. Vorsicht vor den „Experten“	97
5. Tod dem Fünfjahresplan	98
6. Kleiner schlägt größer (oder: Größe ist wichtig, aber nicht so wie Sie denken)	101
7. Mieten, nicht besitzen	106
8. Vertrauen ist besser als Kontrolle und offen ist besser als geschlossen	108
9. Alles ist messbar und alles ist wissbar	109
Wie exponentiell ist Ihre Organisation?	113

beck-shop.de

Teil 2
Wie gestalte ich eine Exponentielle Organisation?

6. Kapitel: Eine ExO gründen	117
Die Zündung	119
Technologierisiko	120
Marktrisiko	121
Ausführungsrisiko	122
1. Schritt: Einen MTP (Massive Transformative Purpose) auswählen ..	123
2. Schritt: Schaffen Sie relevante MTP-Communities oder werden Sie Teil bestehender Communities	124
3. Schritt: Ein Team zusammenstellen	125
4. Schritt: Die Durchbruchsidee	127
5. Schritt: Einen Business Model Canvas erstellen	130
6. Schritt: Ein Geschäftsmodell finden	131
7. Schritt: Den MVP formulieren	134
8. Schritt: Marketing und Verkauf überprüfen	135
9. Schritt: SCALE und IDEAS implementieren	136
10. Schritt: Die Kultur gestalten	137
11. Schritt: Regelmäßig die Schlüsselfragen stellen	138
12. Schritt: Eine Plattform aufbauen und aufrechterhalten	139
Im Konzert	141
Lektionen für Enterprise ExO's (EEExO's)	142
7. Kapitel: ExO's und mittelständische Unternehmen	145
1. Beispiel: TED	145
2. Beispiel: GitHub	147
3. Beispiel: Coyote Logistics	150
4. Beispiel: Studio Roosegaarde	152
Eine ExO nachrüsten	155
5. Beispiel: GoPro	156
8. Kapitel: ExO's für große Unternehmen	161
1. Die Führung transformieren	165
Bildung	165
Vorstandsmanagement	166
Vielfalt nutzen	167
Kompetenzen und Führung	169
2. Mit ExO's Partnerschaften eingehen, in ExO's investieren oder ExO's übernehmen	171
3. Disruptiv verändern[X]	174
ExO's am Rand des Unternehmens inspirieren (Edge ExO's)	174
Ein Black-Ops-Team einstellen (Verdeckte Operationen)	178
Von Google[X] lernen	179
Partnerschaften mit Acceleratoren, Inkubatoren und Hackerspaces	181
4. ExO Lite (Der sanfte Weg)	184
Auf einen MTP umstellen	185
Community & Crowd	186

Algorithmen	187
Engagement	187
Dashboards	188
Experimentieren	190
Soziale Technologien	191
Fazit	192
9. Kapitel: Die Anpassungsstrategien großer Unternehmen	195
Bridgewater – Brücken abbrennen	195
The Coca-Cola Company – Exponentielle Limo	196
Haier – Immer höher	198
Xiaomi – Wir zeigen uns	200
The Guardian – Beschützer des Journalismus	202
General Electric – Generelle Exzellenz	203
Amazon – Aus dem Regenwald des „Nein“ entkommen	206
Zappos – Langeweile ausschalten	207
ING Direct Canada (heute Tangerine) – Autonomie gewinnen	209
Google Ventures – die fast perfekte EExO	211
Wachsen mit der Crowd	213
10. Kapitel: Die Exponentielle Führungskraft	217
Veränderungen auf der höchsten Führungsebene	218
Chief Executive Officer (CEO)	222
Chief Marketing Officer (CMO)	225
Chief Financial Officer (CFO)	227
Chief Technology Officer/Chief Information Officer (CTO/CIO)	228
Chief Data Officer (CDO)	230
Chief Innovation Officer (CIO)	231
Chief Operating Officer (COO)	233
Chief Legal Officer (CLO)	235
Chief Human Resource Officer (CHRO)	236
Der wichtigste Job der Welt	239
Epilog: Eine neue kambrische Explosion	241
Jobs und die Wirtschaft	245
Vom Mangel zum Überfluss	246
Nachwort	249
Anhang A: Wie hoch ist Ihr Exponentieller Quotient?	253
Anhang B: Quellen und Inspirationen	259
Über die Autoren	265
Danksagungen	267
Sachverzeichnis	269