

# 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 [Inhaltsverzeichnis](#)

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.

Noch ein letztes Wort zum Timing: Jedes Start-up, das erfolgreich sein will, muss die notwendigen Fertigkeiten, harte Arbeit und ein sehr gutes Timing verbinden (insbesondere wenn es um Technologie geht).

Wie Ray Kurzweil sagt: „Eine Erfindung muss sinnvoll sein in der Welt, in der sie beendet wird, nicht in der Welt, in der sie begonnen wurde.“ Das ist ein tief greifender Gedanke, der von Gründern oft nicht beachtet wird. Hierbei geht es darum, die evolutionäre Ausrichtung der Technologie zu verstehen: Welche Funktionalitäten und Fähigkeiten werden nach der Geschwindigkeit des Mooreschen Gesetzes in zwei oder drei Jahren realisierbar sein? Wenn man ein Produkt in Hinblick auf die nahe Zukunft statt die Gegenwart entwickelt, dann werden die Chancen auf Erfolg stark erhöht.

Der Zukunftsforscher Paul Saffo hat gesagt, dass die meisten transformativen (technologischen) Erfindungen die ersten Male nach der Markteinführung scheitern, und im allgemeinen erst 15 Jahre später voll ausgereift sind. Warum? Dafür gibt es mehrere Gründe: zu früh, schlechtes Timing, unerprobte Geschäftsmodelle, Probleme bei der Integration – alles Folgen einer schlechten Nutzererfahrung in einem noch schlechteren Marktumfeld. Michiel Muller fügt hinzu: „Eine neunfache Verbesserung ist notwendig, damit Menschen von etablierten Produkten zu den neuen Produkten eines Start-ups wechseln.“ Es gibt also einen bestimmten Grenzwert, weshalb wir für die Gründung einer Exponentiellen Organisation das Minimum einer zehnfachen Verbesserung gesetzt haben.

## 12. Schritt: Eine Plattform aufbauen und aufrechterhalten

Der führende Experte für Plattformen Paul Choudary hat die vier Schritte identifiziert, die notwendig sind, um eine erfolgreiche Plattform aufzubauen (im Gegensatz zu einem erfolgreichen Produkt):

1. Identifizieren Sie einen *Schmerzpunkt* oder einen Anwendungsfall für den Kunden.
2. Identifizieren Sie eine *Kernwert*-Einheit oder ein soziales Objekt in jeder Interaktion zwischen einem Produzenten und einem Kunden. Das könnte alles sein: Bilder, Witze, Ratschläge, Kritiken, Informationen über mietbare Zimmer, Werkzeuge oder Autofahrten sind Beispiele für Dinge, die zu erfolgreichen Plattformen geführt haben. Erinnern Sie sich daran, dass viele Menschen sowohl Produzenten als auch Konsumenten sind, und nutzen Sie dieses Wissen zu Ihrem Vorteil.
3. Gestalten Sie eine Möglichkeit, um diese Interaktion zu *unterstützen*. Und dann können Sie herausfinden, ob sie es als kleinen Prototypen, den Sie selbst betreuen, bauen können. Wenn es auf dieser Ebene funktioniert, dann können Sie den nächsten Schritt der Skalierung gehen.

4. Legen Sie fest, wie Sie ein *Netzwerk* um Ihre Interaktion schaffen können. Finden Sie einen Weg, um Ihren Plattform-Nutzer zu einem Fürsprecher zu machen. Im Handumdrehen werden die Dinge ihren Lauf nehmen.

Um Plattformen zu implementieren, folgen ExO's im Hinblick auf Daten und APIs (Anwendungsprogrammierschnittstellen) vier Schritten:

- **Sammeln:** Der algorithmische Prozess beginnt mit der Sammlung von Daten, die durch Sensoren und Menschen gesammelt oder aus öffentlichen Datensätzen importiert werden.
- **Organisieren:** Der nächste Schritt besteht darin, die Daten zu organisieren. Das ist als ETL (Extraktion, Transformation, Laden) bekannt.<sup>27</sup>
- **Anwenden:** Wenn die Daten zugänglich sind, können Algorithmen, wie Machine Learning oder Deep Learning, die Einsichten herausfiltern, Trends identifizieren und neue Algorithmen justieren. Dies wird durch Werkzeuge wie Hadoop und Pivotal oder sogar (Open Source) Deep Learning-Algorithmen, wie DeepMind oder Skymind, realisiert.
- **Veröffentlichen:** Der letzte Schritt besteht darin, die Daten in Form einer offenen Plattform zu veröffentlichen. Open Data und APIs können so angewendet werden, dass die Community einer ExO wertvolle Services, neue Funktionalitäten und Innovationen entwickelt, die auf die Plattform aufgesetzt werden, indem veröffentlichte Daten mit eigenen gemischt werden. Beispiel für Unternehmen, die ihre Daten auf diese Weise erfolgreich veröffentlicht haben, sind Ford Company, Uber, IBM, Watson, Twitter und Facebook.

Wir können das Folgende nicht genug betonen: Die Welt, die heute entsteht, ist ganz anders als die Welt, die wir kennen. Es wird leichter, Macht zu erlangen, aber schwieriger, sie aufrechtzuerhalten. Dank starker viraler Effekte und sozialer Netzwerke, die Start-ups eine schnelle Skalierung ermöglichen, ist es heute leichter als je zuvor, neue Unternehmen zu gründen und Industrien disruptiv zu verändern. Facebook zum Beispiel ist Marktführer und die Netzwerkeffekte und die starke Kundenbindung machen es schwierig, es vom Markt zu verdrängen. Das unterstreicht den großen Vorteil einer Plattform gegenüber einem Produkt oder Service.

In ihrem Buch *The End of Competitive Advantage* beschreibt Rita Gunther McGrath, dass wir nur durch Plattformen, Sinnausrichtung, Community und Kultur einen sogenannten Transient Competitive Advantage (vorübergehenden Wettbewerbsvorteil) erreichen.

---

<sup>27</sup> Extract, Transform, Load (ETL) ist ein Prozess, bei dem Daten aus mehreren gegebenenfalls unterschiedlich strukturierten Datenquellen in einer Zieldatenbank vereinigt werden (Quelle: Wikipedia).

## Im Konzert

Wenn alles zusammenkommt – ein inspirierender MTP wurde gefunden und die richtigen Merkmale wurden implementiert –, dann können die Ergebnisse erstaunlich sein. BlaBlaCar aus Frankreich ist ein Beispiel dafür.

BlaBlaCar (ehemals covoiturage.fr) wurde 2006 von Frédéric Mazzela, Nicolas Brusson und Francis Nappez gegründet. Es ist ein kundenbasierter Marktplatz, der Fahrer mit leeren Plätzen im Auto mit Mitfahrern verbindet, die eine Mitfahrgelegenheit suchen. Den Service gibt es mittlerweile in 22 Ländern und er hat über 35 Millionen Mitglieder. Momentan nutzen monatlich etwa vier Millionen Menschen den Service (ein Wert, der den Erwartungen nach steigen wird). Das sind mehr als die Anzahl der Bahnreisenden von Eurostar; das Unternehmen befördert monatlich etwa 833.000 Bahnreisende. BlaBlaCar nutzt das gleiche Geschäftsmodell wie Airbnb – die Fahrer werden pro Fahrt bezahlt, wovon BlaBlaCar zehn Prozent erhält. Uber steht momentan vor vielen rechtlichen Herausforderungen, wie Versicherung und Haftung. Diese Schwierigkeiten wird BlaBlaCar nicht haben, weil das Modell, dem das Unternehmen folgt, damit vergleichbar ist, dass man Freunden Geld für das Benzin gibt, wenn man in ihrem Auto mitfahren darf. Im Grunde bietet BlaBlaCar Fahrgemeinschaften über längere Entfernungen – von Stadt zu Stadt und nicht nur innerhalb einer Stadt – und macht es zu einem hervorragenden Angebot, weil es viel günstiger ist, bei einem Autofahrer mitzufahren, als den Zug oder ein Flugzeug zu nehmen. Eine etwa 300 Kilometer lange Fahrt kostet zum Beispiel nur 25 €. Um diese Plattform zu betreiben, nutzt BlaBlaCar – das bei den Crunchies Awards 2013 im Wettbewerb um das Beste Internationale Start-up den zweiten Platz belegte und nur von Waze übertroffen wurde – Algorithmen, um Fahrer und Mitfahrer zusammenzubringen [Algorithmen]. (2013 war also ein schlechtes Jahr für die Verkehrsbranche).

Der Erfolg von BlaBlaCar wurde möglich, weil ein völlig neues Transportnetzwerk geschaffen wurde (mit dem MTP „People-Powered Transport“), das aus einer vertrauenswürdigen Gemeinschaft aus Fahrern und Mitfahrern besteht. Das Ergebnis ist eine sozialere und effizientere Form des Transportes, durch den die Fahrer etwa 345 Millionen Euro pro Jahr sparen. Das Unternehmen verhindert zudem jährlich den Ausstoß von 700.000 Tonnen Kohlendioxid in die Atmosphäre, wodurch es einen eindeutigen sozialen und ökologischen Beitrag leistet.

Wie Tony Hsieh von Zappos will Mazzella, dass BlaBlaCar zu den beliebtesten Arbeitsplätzen zählt. Um die Arbeitsmoral zu stärken, hat er das BlaBlaSwap-Programm ins Leben gerufen, das allen Mitarbeitern (momentan 550) die Gelegenheit bietet, ihre Erfolge aus den vorangegangenen sechs Wochen und ihre Pläne für die kommenden sechs Wochen mit den anderen zu teilen [soziale Technologien].

Das Unternehmen nutzt auch einen schlanken Ansatz im Bereich der Softwareentwicklung, durch den kleine Teams in die Lage versetzt werden, ihre Software durch Wiederholungen zu entwickeln. Wir sollten auch anmerken, dass BlaBlaCar auf seinem Weg in den letzten zehn Jahren mehrfach ins Stocken geraten ist (Wortspiel beabsichtigt), dabei transformierte es sich von einem B2B-Unternehmen zu einem C2C-Unternehmen und bewegte sich durch drei verschiedene Geschäftsmodelle [Experimentieren und Autonomie].

Um mit der Community zu interagieren, verlässt sich BlaBlaCar auf das eigene digitale Bewertungssystem, das als D.R.E.A.M.S. (Declared, Rated, Engaged, Activity-Based, Moderated, Social) bezeichnet wird. Wir fassen es hier kurz zusammen:

- **Declared** (offengelegt): Ein vertrauenswürdige Onlineprofil, das mehr Informationen über die Nutzer bietet.
- **Ratings** (Bewertungen): Kollaborative Services, um sich gegenseitig zu bewerten, nachdem man sich „in echt“ getroffen hat, wodurch Nutzer online gute Empfehlungen erhalten können.
- **Engagement**: Damit sich die Mitglieder gut fühlen, wenn sie miteinander Transaktionen durchführen, müssen sie darauf vertrauen, dass sich die anderen Parteien an finanzielle Absprachen halten.
- **Activity-based** (basiert auf Aktivität): Sowohl der Käufer als auch der Anbieter erhält kontextuell relevante Informationen in Echtzeit, wodurch sichergestellt wird, dass die Transaktionen problemlos vonstatten gehen – vom ersten Interesse bis zur Bezahlung.
- **Moderation**: Alle Informationen über finanzielle Transaktionen, die von Nutzern eines gemeinsamen Services getätigt werden, müssen von einer dritten Partei bestätigt werden.
- **Sozial**: Dadurch können die Nutzer ihre Online-Identität mit ihrer echten Identität verbinden, sei es sozial über Facebook oder beruflich über LinkedIn.

Um die Reichweite in Europa zu erhöhen, übernimmt BlaBlaCar lokale Konkurrenten, bevor sie zu groß werden.

## Lektionen für Enterprise ExO's (EExO's)

Vieles von dem, was wir in diesem Kapitel angesprochen haben, bezieht sich auf reine Start-ups oder auf Start-ups, die aus bestehenden Unternehmen herauswachsen. Aber für unternehmerische ExO's oder Enterprise ExO's (EExO's) sind einige besondere Überlegungen zu beachten. Nach Ansicht von Salim ist die größte Gefahr beim Aufbau einer EExO, dass sie vom „Immunsystem“ des Mutterkonzerns angegriffen wird.

- Wenden Sie sich nur neuen Märkten zu (um diese Reaktion des Immunsystems zu vermeiden). Wenn Sie ein umsatzstarkes Produkt transformieren

oder eine bestehende Abteilung überspringen wollen, dann brauchen sie eine unabhängige Abteilung, die isoliert und vollkommen autonom ist.

- Erhalten Sie direkte Unterstützung vom CEO – und bauen sie eine direkte formelle Kommunikationsverbindung mit ihm oder ihr auf. Was immer Sie tun, lassen Sie sich auf keine Reporting-Line unterhalb des Geschäftsführers ein – insbesondere nicht mit dem Finanzchef (CFO).
- Nach außen statt nach innen wachsen. Wenn Sie erfolgreich sind, sollten sie nach außen wachsen und ein neues Unternehmen gründen. Versuchen Sie nicht, das neue Unternehmen wieder ins Mutterunternehmen einzufügen. Es wird nirgendwo hineinpassen und interne politische Konflikte werden weitergehen, insbesondere wenn Sie bestehende Einkommenskanäle nutzen. Die einzige Ausnahme, die wir gefunden haben, sind einzelne EExO's, die Teil einer größeren Plattform sind, wie beispielsweise die Produkte von Apple, die an der Peripherie entwickelt werden, aber mit dem Kern des Unternehmens verbunden sind.
- Laden Sie die disruptivsten Change-Maker aus der bestehenden Organisation ein, in der EExO zu arbeiten. Der Managementexperte Gary Hamel ist der Ansicht, dass junge Leute, Außenseiter und diejenigen, die an der geistigen Peripherie der Organisation arbeiten, die interessantesten, freisten und offensten Denker sind. Achten Sie auf die Rebellen. Die gute Nachricht dabei ist, dass es nicht schwer ist, sie zu finden.
- Gründen Sie Ihre ExO vollkommen unabhängig von bestehenden Systemen und Regelungen. Dazu gehört auch die physische Trennung. Bemühen Sie sich, keine schon bestehenden Voraussetzungen oder Infrastrukturen zu benutzen, es sei denn, sie geben Ihnen einen großen strategischen Vorteil. Wie bei jedem neuen Start-up ist es für eine neue ExO wichtig, sich in Neuland zu begeben und sich auf Heimlichkeit und Vertraulichkeit zu verlassen.

Wie Steve Jobs sagte: „Wir führen Apple wie ein Start-up. Wir sorgen immer dafür, dass bei Diskussionen die Ideen und nicht die Hierarchien gewinnen. Ansonsten werden die besten Mitarbeiter gehen. Zusammenarbeit, Disziplin und Vertrauen sind entscheidend wichtig.“

Diejenigen, die sich für weitere Ausführungen über die Gründung einer ExO interessieren, können wir das zweite Buch von Peter Diamandis und Steven Kotler empfehlen. *Bold: Groß denken, Wohlstand schaffen und die Welt verändern* wurde für Unternehmer geschrieben, die daran interessiert sind, eine Idee in Rekordzeit zu einem Milliarden-Dollar-Unternehmen zu entwickeln.



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

## 7. Kapitel ExO's und mittelständische Unternehmen

Im letzten Kapitel haben wir untersucht, wie man eine Exponentielle Organisation gründen kann. Aber das ExO-Modell ist nicht nur für Start-ups anwendbar. Es ist durchaus möglich, ein etabliertes mittelständisches Unternehmen auf exponentielles Wachstum auszurichten.

In diesem Kapitel werden wir mittelständische Unternehmen betrachten und dabei untersuchen, wie sie die ExO-Philosophie nutzen können. Anders als Start-ups (wo man von Beginn an die internen operativen Prozesse auf exponentielles Wachstum ausrichten kann) muss bei etablierten Unternehmen ein Ansatz gefunden werden, der auf die Gegebenheiten zugeschnitten ist: Man muss mit dem beginnen, was da ist, und von dort weitergehen. Mit anderen Worten, es gibt kein universelles Muster dafür, „exponentiell zu werden“.

Aus diesem Grund werden wir Fallstudien von fünf Unternehmen betrachten, die zu Exponentiellen Organisationen geworden sind. An diesen Beispielen können wir veranschaulichen, wie man eine etablierte Organisation, deren Wachstum in einer stabilen Geschäftsumgebung ein Plateau erreicht hat, in eine ExO *umwandeln* und die angestrebte zehnfache Leistungssteigerung erreichen kann, die das Modell verspricht.

### 1. Beispiel: TED

1984 gründete Richard Saul Wurman die TED-Konferenz (TED steht für Technology, Entertainment, Design). Die Vorträge wurden mit großer Sorgfalt vorbereitet und erhielten das heute bekannte 18-minütige Format. Dadurch wurde TED zur jährlichen Pilgerstätte der einflussreichen Mover und Shaker der Welt. Achtzehn Jahre nach der Gründung kam TED ins mittlere Alter. Es war profitabel und anerkannt, jedes Jahr versammelten sich 1000 Menschen in Monterey, Kalifornien, aber es gab kein jährliches Wachstum mehr (was auch nicht beabsichtigt war). Kurz gesagt, TED hatte eine angenehme Stabilität erreicht.

2001 wurde TED von Chris Anderson übernommen, der durch seine Firma Imagine Media Group die Unternehmen Business 2.0 und IGN gegründet hatte. Anderson hatte die Vision, TED auf eine neue Ebene zu bringen, indem das operative Geschäft auf eine globale Kooperation ausgeweitet wurde und die Zielgruppe nicht mehr nur die einflussreichen globalen Akteure, sondern auch die gebildete Masse war.

Dafür implementierte er zwei bahnbrechende Veränderungen. Als Erstes bot er neue und ältere TED-Talks kostenfrei im Internet an. Zweitens schuf er in Zusammenarbeit mit Lara Stein ein Toolkit, mit dem jedes TED-Mitglied einen TEDx-Event durchführen konnte, im Grunde ein Franchise-Event in der eigenen Region (siehe 5. Kapitel). Die Ergebnisse waren erstaunlich: Heute stehen online 36.000 TED- und TEDx-Talks zur Verfügung, die fast zwei Milliarden Mal angeschaut wurden. Währenddessen hat sich TED von einem jährlichen Treffen von Querdenkern zu einem der weltweit populärsten Foren für den Austausch von Ideen entwickelt.

Betrachten wir das nun aus der Perspektive einer ExO. Von Anfang an hatte TED einen anziehenden und skalierbaren MTP: „Ideas Worth Spreading.“ Als Anderson die TED-Talks zu kostenfreien Online-Inhalten machte, schuf er Engagement und machte die Crowd zu einer Community. Die TED-Talks nutzen auch die exponentielle Wirkung von Cloud-Technologien (genutzte Wirtschaftsgüter). Gleichzeitig schuf das Franchise-Format von TEDx, das durch ein Toolkit unterstützt wurde, eine Reihe skalierbarer, optimierter Prozesse, durch welche diese neugebildete Community die Organisation außerhalb der traditionellen, formellen Grenzen der üblichen Reporting-Lines gestalten konnte. Dadurch konnte TED ein weitaus schnelleres Wachstum erreichen, als es Anderson und sein Team geschafft hätten, wenn es allein von ihrer Initiative abhängig gewesen wäre.

Wir lernen also, dass es möglich ist, ein etabliertes, mittelständisches Unternehmen in eine ExO umzuwandeln, indem man gut durchdacht die Merkmale einer ExO anwendet.

Für TED waren die Ergebnisse phänomenal. In nur wenigen Jahren machte Anderson ein lokales Programm zu einer globalen Medienmarke. Aber trotz des schnellen Wachstums machte TED niemals irgendwelche Abstriche bei den Inhalten oder der Qualität der Erfahrung für die Teilnehmer, die es von Beginn an ausgezeichnet hatten.

Betrachten wir nun, wie die ExO-Merkmale angewendet wurden:

- **MTP:** „Ideas Worth Spreading“
- **Community & Crowd:** Die Nutzung der TED-Community für die TEDx-Events. Die TED-Talks haben Millionen von unverbindlichen Mitgliedern zu einer Community gemacht.
- **Algorithmen:** Werden benutzt, um zu bestimmen, welche TED-Talks auf der Startseite beworben werden.
- **Schnittstellen:** Feste Regeln für die Ausrichtung eines TEDx-Events.
- **Dashboards:** Live-Statistiken über globale TEDx-Events.
- **Experimentieren:** Verschiedene Formate wurden getestet und bewertet (z. B. in Unternehmen).