



## Unternehmen mit mehr Schub

Exponentielle Organisationen: Vorbild für den Mittelstand

Gerade eben beginnt der Mittelstand, sich mit der Digitalisierung anzufreunden, da steht schon die nächste Herausforderung vor der Tür: exponentielle Organisationen. Ist aber gar nichts Neues, sondern Altbekanntes, sozusagen Google, Airbnb oder auch Uber mit neuem Namen.

VON ANDREA PRZYKLENK

**B**ereits im Oktober 2014 erschien das Buch des kanadischen Unternehmers und Investors Salim Ismail „Exponential Organizations“. Jetzt sind die Erkenntnisse Ismails im Zuge des Start-up-Hypes aus Amerika nach Deutschland geschwappt. Exponentielle Organisationen und das prognostizierte grenzenlose Wachstum sind eine direkte Folge der Digitalisierung. Das lässt sich daran feststellen, wie schnell sich digitale Technologien durchsetzen. Gute Beispiele sind Digitalfotografie und Smartphones. Kodak, 1892 gegründet, erzielte 1991 noch einen Umsatz von 19,4 Milliarden US-Dollar. Dann kam die Digitalfotografie. 20 Jahre später fiel die Kodak-Aktie unter einen Dollar. 2012 stellte das Unternehmen einen Insolvenzantrag. Das erste Smartphone erblickte in Gestalt des iPhone 2007 das Licht der Welt. Heute besitzen 2,6 Milliarden Menschen ein Smartphone. Während der Absatz von Smartphones in den vergangenen zehn Jahren exponentiell nach oben ging und 2016 in Deutschland bei 23,7 Millionen lag, waren Digitalkameras, Navigationssysteme und MP3-Player die großen Verlierer. Das Smartphone ersetzt sie alle. Es ist inzwischen unser liebster Begleiter. Wir bleiben mit anderen in Kontakt, haben die Fotos unserer Lieben immer dabei, verfügen über Zugang zu unserer Arbeit von unterwegs, spielen, hören Musik, überwachen unsere Fitness und unser Heim, schalten die Heizung an, machen Fotos und speichern alles in der Cloud. Wir buchen Reisen, checken am Flughafen ein, gehen shoppen, bezahlen unsere Einkäufe im Laden und manchmal telefonieren wir sogar. 88 Mal am Tag schauen wir auf unser Smartphone.

### Exponentiell macht günstiger

Bei Entwicklungen wie beim Smartphone spricht man von exponentiellem Wachstum im Gegensatz zu linearem. Es tritt überall dort auf, wo digitale Technologie

Die Digitalisierung kann auch etablierten Unternehmen neuen Schub geben, Schnelligkeit und Flexibilität erhöhen und gleichzeitig Ressourcen sparen.

eine Rolle spielt. Als Indikator für exponentielles Wachstum von Technologie dient Moore's Law. Das von Gordon Moore, Mitbegründer von Intel, 1965 aufgestellte Gesetz besagt, dass sich die Anzahl integrierter Schaltkreis-Komponenten alle zwei Jahre verdoppelt. Tatsächlich hatte Moore bisher im Wesentlichen Recht.

Ray Kurzweil, Leiter der technologischen Entwicklung bei Google, vertritt die Theorie, dass das exponentielle Wachstum durch Feedbackschleifen entsteht, dass also die vorangegangenen Generationen von Chips den nachfolgenden zu noch schnellerem Wachstum verhelfen. Ein schnellerer und leistungsfähigerer PC hilft also dabei, noch schnellere und leistungsfähigere PCs zu bauen. Je schneller und günstiger Computerchips werden, desto schneller und günstiger werden auch die Folgetechnologien, die auf ihnen aufbauen, also künstliche Intelligenz, 3D-Druck, Robotik, Sensorik, Cloud-Technologien etc. Wenn wir dieser Überlegung weiter folgen, werden wir feststellen, dass wir auf eine Gesellschaft des Überflusses in jeder Hinsicht zusteuern. Dafür muss man sich nur die Preisentwicklung bei Hightech-Produkten anschauen. 2007 bezahlte man für einen 3D-Drucker noch 40.000 Dollar, heute liegt der Preis bei 100 Dollar. Desktop-PCs haben im Verbraucherindex Deutschland zwischen Januar 2011 und November 2016 fast 40 Punkte eingebüßt. Hinreichend gute Digitalkameras gibt es heute bereits für 100 Euro. Die erste Digitalkamera kostete 1991 25.000 D-Mark. Der Trend zum Cloudcomputing sorgt dafür, dass Rechnerleistung für jeden für wenig Geld verfügbar ist. Diese Entwicklung machen sich exponentielle Organisationen und Start-ups zunutze: Sie produzieren mit immer geringeren Kosten immer größere Mengen. Hinzu kommt, dass sie nicht viel besitzen und oft auch nur wenige festangestellte Mitarbeiter haben. Stattdessen nutzen sie As-a-Service-Angebote und arbeiten mit Gleichgesinnten auf der ganzen Welt zusammen. Das Internet bietet ihnen dafür ein unerschöpfliches Reservoir.

### Zurück zum Schnellboot

Der Mittelstand sieht sich im Gegensatz zu großen Konzernen gerne als wendiges Schnellboot, doch diese Zeiten sind schon lange vorbei. Viele Mittelständler sind inzwischen selbst große Tanker, die schwer zu manövrieren sind. Nicht nur der Erfolg macht träge, sondern auch die Größe des Schiffs und die Ladung. Immobilien, viele Mitarbeiter, hohe Wertschöpfungstiefe und über lange Zeit gewachsene Strukturen und Prozesse machen den Mittelstand trotz hoher Effizienz langsam und unflexibel. Gründergeist und verrückte Ideen sind längst Vorschriften und Regeln zum Opfer gefallen. Etablierte Unternehmen sind nicht mehr suchend wie junge Unternehmen. Sie haben ihre Geschäftsmodell längst gefunden, sind damit erfolgreich, womöglich seit Jahrzehnten, und stellen es nicht in Frage. Innovation bedeutet für die meisten, „jeden Tag ein bisschen besser zu werden“. Der große Wurf bleibt meistens aus. Kommt dann jemand mit einer verrückten Idee und setzt sie schnell um, kann das eine gesamte Branche durcheinander wirbeln und sogar das Aus für etablierte Unternehmen bedeuten.

Im Grunde genommen müssen Mittelständler sich auf ihre Anfänge besinnen und zum Gründergeist zurückfinden, wieder zum Schnellboot werden. Sie müssen wieder „suchend“ werden und sich auf die Zukunft konzentrieren. Allerdings haben sich die Vorzeichen geändert. Der Faktor Zeit spielt eine entscheidende Rolle, ohne Digitalisierung geht es nicht und die Menschen haben sich verändert. Sie erwarten andere Dinge vom Leben, von der Arbeit und vom Arbeitgeber. Das alles zwingt die Unternehmen dazu, sich als Ganzes zu verändern. Autonomie und Verantwortung statt Hierarchie, Kommunikation und Netzwerkdanken statt Geheimniskrämerei, einfache Problemlösungen statt Perfektion sind nur einige der notwendigen Veränderungen. Eine Herkulesaufgabe für Unternehmer und Führungskräfte, vor allem wenn man bedenkt, dass viele Unternehmer werden erkennen müssen, dass sie sich nur am Rande der digitalen Welt bewegen und es an der Zeit ist, die Zukunft des Unternehmens in jüngere Hände zu legen, die die Chancen besser be- und ergreifen können. ■

FOTO: SHUTTERSTOCK