

DR. MARIO HERGER

Das

Silicon Valley

Mindset

Was wir vom
Innovationsweltmeister
lernen und mit
unseren Stärken
verbinden können

PLASSEN
VERLAG

DR. MARIO HERGER

Das

Silicon

Valley

Mindset

Was wir vom
Innovationsweltmeister
lernen und mit unseren
Stärken verbinden können

PLASSEN
VERLAG

Copyright der deutschen Ausgabe 2016:
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Coverfotos & Innenteilfotos: Getty Images, iStock
Covergestaltung: Holger Schiffelholz
Layout und Satz: Sabrina Slopek
Herstellung: Daniela Freitag
Lektorat: Karla Seedorf

ISBN 978-3-86470-354-6
eISBN 978-3-86470-369-0

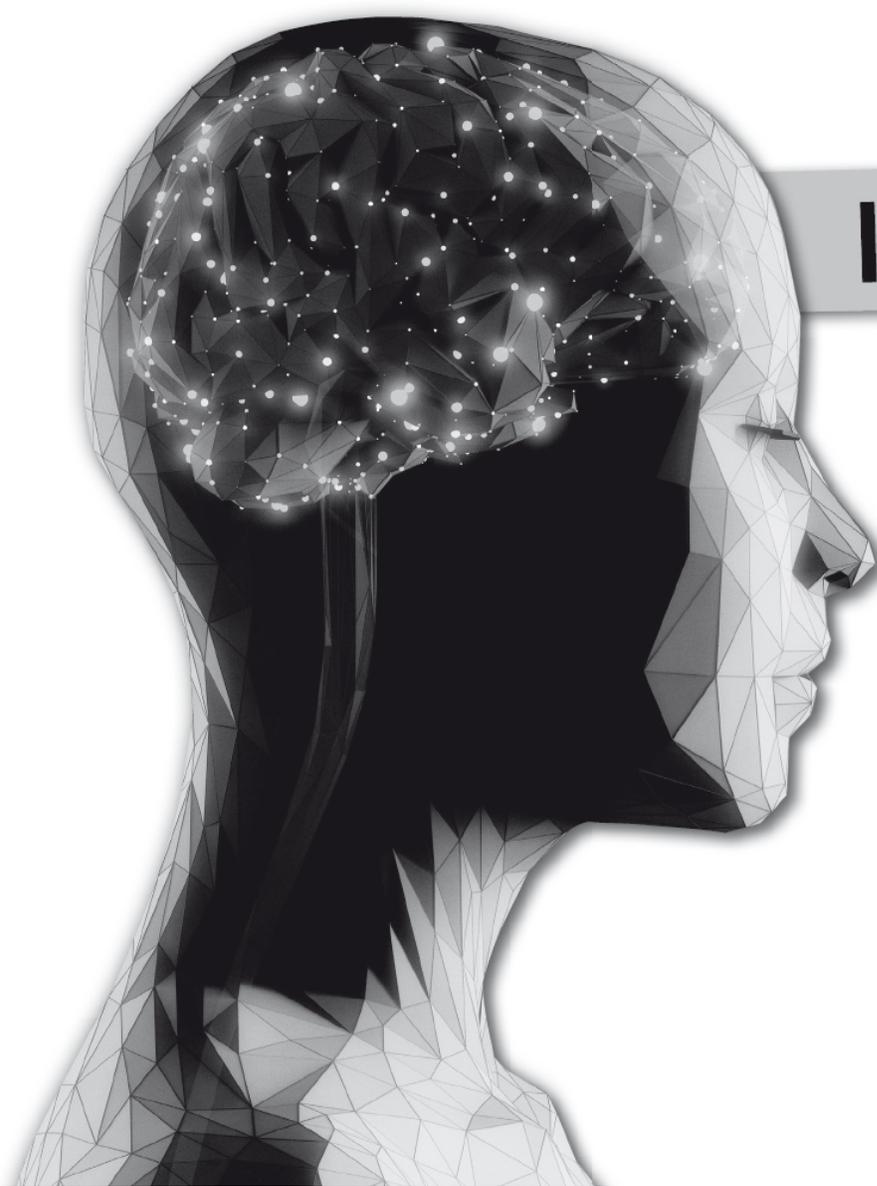
Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

BÖRSEN  MEDIEN
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach
Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444
E-Mail: buecher@boersenmedien.de
www.plassen.de
www.facebook.com/plassenverlag

Für Sebastian, Gabriel und Darian.



Inhalt

Einleitung

Warum dieses Buch?

Wie das Buch gegliedert ist

1. Warum das Silicon Valley wichtig ist für Europa

Von Weltverbessern und Sendungsbewusstsein
Innovation

2. Die Ursprünge

Am Anfang stand Kalifornien

Die Grundbausteine

Der Beginn

Der Boom

3. Das Ökosystem

Start-ups und Gründer

Venture-Kapital

Akzeleratoren und Inkubatoren

Universitäten

Industrien

Militär und Weltraum

4. Das Verhaltenssystem

Einstellung und Vertrauen

Die Wahl der Worte

Denken und Handeln

Innovation

Einrichtungen und Unternehmen

Außensicht

Spielen mit und innerhalb von Regeln

Werkzeuge

Systemprobleme

5. Ausgewählte Trends

Automobilindustrie
Fintech
Internet of Things
Raumfahrt
Bildung und Ausbildung
Interfaces
Bausektor
Transport

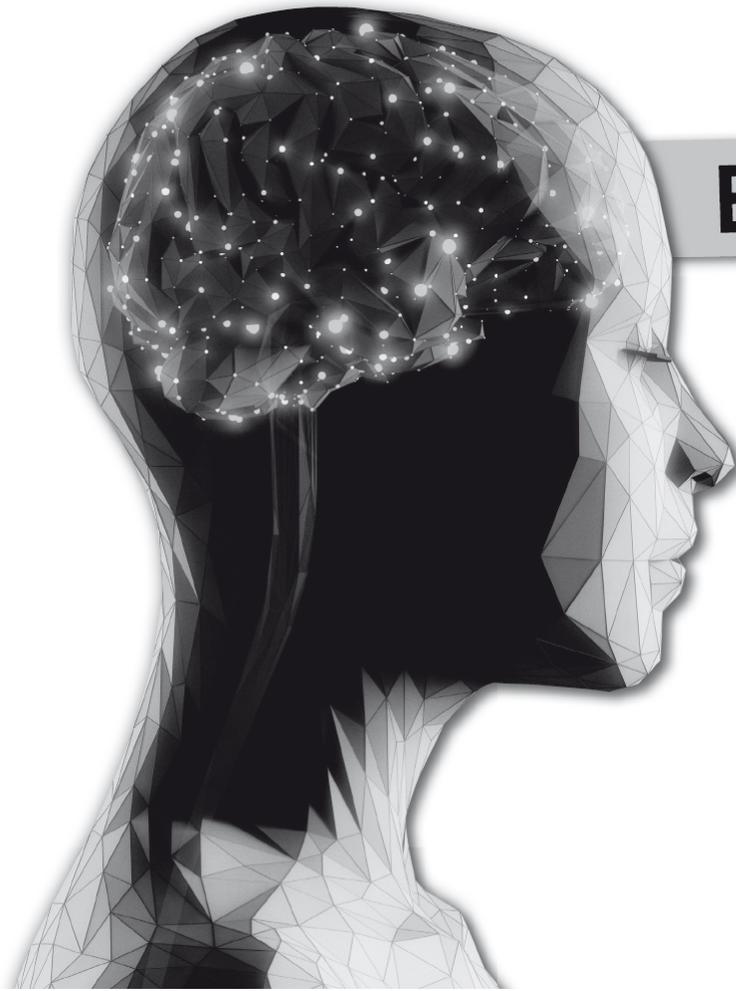
6. Die Rolle Europas

Innovationszivilisation
Europäer im Silicon Valley
Politik und Gesellschaft

Nachwort

Anhang

Liste der Interviewten



Einleitung

Stellen Sie sich vor, es ist das Jahr 2006. Sie haben eine Million Euro als Investmentkapital zur Verfügung und suchen nach einem vielversprechenden Start-up. Sie kommen in Kontakt mit einem jungen Gründer und der pitcht ihnen seine Idee. „Ich habe eine Plattform, über die sich die Mitglieder Textbotschaften in der Länge von 140 Zeichen senden können. Investieren Sie doch darin!“

Ihre erste Reaktion darauf wäre sicherlich: „Was für eine dämliche Idee!“ Im besten Fall würde diese Start-up-Idee die Abende mit Freunden um eine nette Anekdote bereichern, wenn über den Stand der Start-up-Szene geplaudert wird. So würden die meisten von uns reagieren – nicht aber die Leute im Silicon Valley. Dort konnte dieser junge Gründer eine ganze Menge Geld einsammeln. Sehr viel Geld sogar.

Sie werden gleich erraten haben, um welches Start-up es sich dabei handelt: Twitter. Und diese vermeintlich so dumme Idee hat sich nicht nur als tragfähige Technologie für ein öffentlich gelistetes Unternehmen mit einem aktuellen Börsenwert von 20 Milliarden Dollar erwiesen, sondern übt auch Einfluss auf Gesellschaft und Politik aus, nicht zuletzt zu sehen am Arabischen Frühling.

Warum aber reagieren die Investoren im Silicon Valley so ganz anders als in Deutschland, Österreich oder der Schweiz? Und was macht Start-up-Gründer dort so mutig, solche Ideen öffentlich vorzubringen und zu erwarten, dass sie ernsthaft diskutiert werden?

Wie sich herausstellt, liegen wir mit unserer Einschätzung, was eine gute oder miese Idee ist, ziemlich oft daneben. Eine Idee selbst kostet nichts. Jemand muss mit ihr etwas machen und sie umsetzen. Nur dann beginnt sie, wertvoll zu werden. Ideen werden besser, indem man sie mit anderen diskutiert und verwirklicht. Ideen werden nicht aufgebraucht, sondern wachsen und werden optimiert, wenn man sie mit anderen teilt. Wenn man sie mit anderen

bespricht, stößt man auf immer neue Fragestellungen und Ideen.

An Ideen mangelt es normalerweise gar nicht, aber am zweiten Teil, nämlich der Umsetzung. Wie Ideen entstehen und wie sie umgesetzt werden, erweist sich als delikater Prozess, der an vielen Stellen die falsche Richtung einschlagen kann. Wenn aber alles gut geht, kann das zu Innovationen führen, die den Lauf der Dinge und unsere Sicht auf die Welt für immer verändern.

Warum dieses Buch?

Eine Weltregion, die sich geografisch auf einen sehr kleinen Raum konzentriert, hat sich in den letzten Jahrzehnten als besonders erfolgreich in der Generierung und Umsetzung innovativer Ideen hervorgetan. Das Silicon Valley ist aber weniger ein geografisch begrenzter Raum als ein Mindset, eine Mentalität, eine Geisteshaltung zum Leben und zu den Dingen, die vom Optimismus, vom Glauben an die Problemlösekraft der Menschen und vom Glauben an das Gute in ihnen lebt.

Dieses Buch handelt davon - vom Silicon-Valley-Mindset.

Von Unternehmen aus dem Silicon Valley geschaffene Produkte, Dienstleistungen und Plattformen beeinflussen die ganze Welt. Viele Innovationen haben zweifelsohne positive Auswirkungen für viele, andere haben die Existenzgrundlagen alteingesessener Industrien vernichtet und neue Industriezweige etabliert.

Wie machen die Menschen und Unternehmen aus dem Silicon Valley das? Was sind die geheimen Zutaten, wie lautet die magische Formel? Ist das einfach großes Glück oder steckt mehr dahinter? Und wenn ja, was genau? Ist das übertragbar? Kann das gelernt werden?

Die üblichen Berichte über das Silicon Valley verzerren das öffentliche Bild. Artikel und Bücher werden zumeist von Nichtansässigen geschrieben, die für kurze Zeit hierher kommen, manchmal für mehrere Monate mitsamt Familie. In den seltensten Fällen arbeiten sie selbst in einem der Sektoren, meist sind sie außenstehende Beobachter. Kaum einer von ihnen hat je selbst unternehmerische Erfahrung gesammelt. Um das Buch zu verkaufen oder den Berichten zu vielen Klicks zu verhelfen, behilft man sich mit großen Namen, die man interviewt. So vermittelt man den Daheimgebliebenen, dass nur Ausnahmepersönlichkeiten wie Steve Jobs, Elon Musk oder Mark Zuckerberg Erfolg haben und dass das für die Normalsterblichen in Europa somit ohnehin nicht replizierbar ist. Aber diese Herangehensweise kratzt nur an der Oberfläche, erfasst das Wesen des Erfolges verständlicherweise nur unzureichend und bietet keine Lösung für Europa und europäische Gründer, außer dem Ruf nach staatlichen Eingriffen und Regulierungen, um sich vor den Giganten aus dem mächtigsten Tal der Welt zu schützen.

In einer Studie, in der Teilnehmer entweder zehn Eigenschaften eines Superhelden oder zehn Eigenschaften von Superman benennen sollten, meldeten sich diejenigen, die Eigenschaften der Superhelden beschrieben, danach beinahe doppelt so häufig für freiwillige Aufgaben als die, die Superman selbst beschrieben. Drei Monate später nahmen die Teilnehmer der ersten Gruppe sogar viermal häufiger an freiwilligen Aktivitäten teil.¹ Das lässt sich damit erklären, dass wir, wenn wir an die Eigenschaften von Superhelden denken, solche wählen, mit denen wir uns selbst identifizieren können. Bei Superman gelingt uns das nicht. Wenn Medien nun über diese Überflieger, diese Overachiever, aus dem Silicon Valley berichten, dann fällt es

uns schwer, daraus Lehren zu ziehen und uns mit ihnen zu identifizieren.

Sich vor allem auf die Erfolgsgestories und Ausnahmepersönlichkeiten zu konzentrieren genügt nicht, weil selbst die erfolgreichsten unter den Gründern nie geradlinig Erfolg hatten, sondern deren Wege mit vielen Umwegen und Misserfolgen gepflastert waren und sind. Elon Musk war bereits zweimal fast pleite, einmal davon mit Tesla, in das er nochmals sein letztes Geld steckte. Und wenn der vierte Raketenstart bei SpaceX ebenso gescheitert wäre wie die drei zuvor, gäbe es SpaceX heute nicht mehr. ²

Entrepreneuren fällt es schwer, mit Nicht-Entrepreneuren von ihren ständigen Kämpfen und Zweifeln zu sprechen, weil sie immer diese Klappt-schon-Mentalität vorzeigen müssen. Bei jedem Gespräch mit potenziellen Kunden muss ein Start-up vorgeben, mehr zu haben oder zu können, als es tatsächlich heute liefern kann. Produktentwicklung und Lernen findet statt, sobald ein Kunde gewonnen wurde, weil oft dann erst die notwendigen finanziellen Mittel dafür da sind. Das ist vielen unerfahrenen Entrepreneuren unangenehm und nagt an ihrem Selbstvertrauen. Man fühlt sich als Schwindler, der noch nicht erwischt worden ist.

Das ist auch als Hochstapler-Syndrom (Impostor-Syndrom) bekannt, die Anforderung, ständig eine optimistische Einstellung auszustrahlen, um Mitarbeiter, Kunden und Investoren bei Laune zu halten, auch wenn es drunter und drüber geht.

Ich wohne seit 2001 im Silicon Valley. Ich bin in Österreich aufgewachsen, habe ein Ingenieurs- und ein Wirtschaftsstudium absolviert und kenne somit beide Welten: die europäische und die spezielle kalifornische Kultur im Silicon Valley. Als selbstständiger Entrepreneur und durch meine Arbeit vor Ort habe ich einen unkonventionelleren und intimeren Zugang zum Silicon

Valley als kurzfristige Besucher. Ich kann mich mit Start-up-Gründern und Kreativen in einer vertrauteren Form austauschen, als Outsider das können. Das sich mir dadurch bietende Bild ergibt ein intimes und realistisches Porträt der Menschen im Silicon Valley. Auf den folgenden Seiten werde ich viele Unternehmer vorstellen, unter anderem ein Vater-Tochter-Gespann mit einem Startup für Kinder, eine junge Entrepreneurin, die Volks- und Mittelschülern durch ihre Plattform hilft, Geld für Schulprojekte aufzutreiben, Start-ups aus Deutschland und Österreich, die mit großen Hoffnungen auf den Durchbruch herkommen, oder den deutschen Mitarbeiter einer Online-Lernplattform, der einen Satz sagte, den er sich in Deutschland nie zu sagen traute: Die Arbeit macht ihm Spaß.

Es brauchte mehrere Jahre, bis ich zum ersten Mal verstand, wo ich hier gelandet war. Als ich 2001 ins Valley kam, war ich der typische Klischee-Europäer, der auf die Naivität und geringe intellektuelle Kapazität der Amerikaner herabsah. Zugleich war ich aber auch beeindruckt von der Hilfsbereitschaft, den Wertvorstellungen und Leistungen, für die Amerikaner bekannt sind. Trotzdem benahm ich mich wie ein Arschloch. Nie zufrieden, immer negativ, Europa als überlegen ansehend. Bis eine Kollegin mir eines Tages an den Kopf warf: „Mario, du gehörst nicht hierher.“ Ich war empört. Wie konnte sie das sagen? Was wusste sie denn schon – sie hatte nicht mal ein Dokortitel wie ich!

Doch dieser eine Satz veranlasste mich nachzudenken und meine Handlungen genauer zu beobachten. Und das ließ mich erkennen, mit welchen Einstellungen Amerikaner aufwachsen und wie sie diese in Verhalten umsetzen. Heute bin ich der Ex-Kollegin dafür ewig dankbar. Deshalb kann ich mitfühlen, wenn ich Europäer hier treffe, die mit derselben Einstellung herkommen und sich damit die Möglichkeit

versagen, ihre Stärken mit der Mentalität des Silicon Valley zu verbinden.

Als Silicon-Valley-Neubürger und Neuankömmling durchläuft man vier Phasen:

Phase 1: Oh mein Gott, alle sind so super, nur ich selbst bin ein Arsch.

Phase 2: Naja, nicht alle sind super, es gibt auch Ärsche hier.

Phase 3: Alles im Arsch, ich werde hier nie etwas schaffen.

Phase 4: Egal ob alles im Arsch ist, ich werd's trotzdem schaffen!

Meine drei Söhne wurden hier geboren, gehen hier zur Schule und wachsen in diesem Umfeld auf. Ich selbst durchlief einen Veränderungsprozess vom besserwisserischen Wiener, dem Formalitäten eingebläut worden waren, zum Evangelisten dieser hier praktizierten Kultur. Gleichzeitig bin ich aber Europäer, dem europäische Werte wichtig sind und dem das Wohl seines Heimatlands und Heimatkontinents am Herzen liegt.

Das möge berücksichtigt werden, wenn ich in diesem Buch vielleicht manchmal zu forsch vorgehe und Europa vielleicht zu schlecht aussehen lasse. Ich bin jedenfalls zu der Überzeugung gelangt, dass man Dinge manchmal sehr direkt ansprechen muss, um die gebotene Dringlichkeit vor Augen zu führen, anstatt durch übervorsichtige Floskeln das Gegenüber zu sehr einzulullen und in trügerischer Sicherheit zu wiegen. Manchmal kann es wirkungsvoller sein, etwas nicht durch die Blume zu sagen.

Nicht alles in Silicon Valley ist durchwegs positiv oder unkritisch zu sehen und nicht jeder hier verkörpert die Silicon-Valley-Mentalität. Diese Erkenntnis ist weder neu noch fehlt es an Menschen, die genüsslich darauf hinweisen und sich mit ihrer kritischen Stimme wenn nicht ihren Lebensunterhalt verdienen, so doch ihren Status als Intellektueller erarbeiten. Europäer gefallen sich darin, zuerst mal auf die Risiken, Gefahren und das Übel hinzuweisen, ohne eigene Vorschläge zu machen. Das ist nicht das Ziel dieses Buches. Ob man mit kritischer oder positiv eingestellter Sichtweise als intelligenter wahrgenommen wird, werden wir noch in einem späteren Kapitel untersuchen. Mein aus dem Silicon Valley gelernter Ansatz besteht darin, zuerst mal das Gute im Menschen und die positiven Möglichkeiten neuer Technologien und Methoden zu sehen. Zu den Problemen kommt man noch früh genug.

Weil Status und Formalitäten, die auf einen Rang hinweisen, Innovation behindern können, werde ich in diesem Buch konsequent das verfolgen, was ich bereits seit Jahren bei Kontakten mit Europäern mache: Ich duze jedermann und -frau ohne Ansehen von Rang und Status. Das hat nichts mit Respektlosigkeit zu tun, sondern erlaubt, den Status quo hinterfragen zu dürfen, egal ob mein Gesprächspartner eine Vorstandsvorsitzende, ein Minister oder eine Professorin ist. Was zählt, sind nicht vergangene Leistungen, sondern was wir hier und jetzt gemeinsam für die Menschheit tun können.

Auf diese Weise gewöhne ich dich gleich Schritt für Schritt an die Silicon-Valley-Mentalität und zeige dir auf, wie du selbst diese übernehmen kannst.

Was ich auch von Anfang an klarstellen möchte, ist, dass wir in Europa ganz tolle Sachen machen. Unsere Ausbildungssysteme zählen zu den besten der Welt, unsere

Technologien sind großartig, deutsches, österreichisches und schweizerisches Ingenieurwesen sind Weltspitze. Unsere Länder zählen zu den sichersten und schönsten. Wir haben die besten Sozialsysteme und wir leben in einem Komfort und einer Friedenszeit, die noch vor Jahrzehnten undenkbar waren. Unsere politischen Systeme funktionieren, Kunst und Kultur blühen. Nicht alles ist rosig, aber im Vergleich zu anderen Weltregionen geht es uns gut und wir können zu Recht stolz darauf sein. Es muss aber nicht immer so bleiben und Änderungen sind die einzige Konstante im Leben. Deshalb müssen wir aufgeschlossen und neugierig bleiben und hilfreiche Ideen aus anderen Regionen übernehmen beziehungsweise für uns anpassen, um uns für die Zukunft vorzubereiten und unseren Kindern und Kindeskindern ein erfülltes Leben zu ermöglichen.

Dieses Buch soll dich nicht dazu verleiten, dein Land, deine Kultur, deine Gesellschaft verteidigen zu müssen und mir zu sagen, dass die Leute dort auch toll sind. Ich bin da ganz deiner Meinung. Immerhin bin ich selbst Österreicher und wir sind schon perfekt auf die Welt gekommen. Mit meinem Buch will ich dir aufschlüsseln, was ich in den vergangenen Jahren im Silicon Valley von den Leuten dort gelernt habe, und dich einladen, dir das genauer anzusehen und für dich zu entscheiden, was du davon übernehmen könntest. Verbunden mit deinen eigenen Stärken, den Stärken deiner Kultur, deiner Gesellschaft, deiner Fähigkeiten kannst du das Beste aus zwei Welten nehmen und dich dort verbessern, wo du selber meinst, dass es nicht rundläuft.

Wie das Buch gegliedert ist

Dieses Buch ist in gewisser Weise chronologisch aufgebaut. Zuerst erläutere ich dir meine Motivation für dieses Buch

und warum das Silicon Valley so wichtig für Europa ist und wir uns damit beschäftigen müssen. Dann sehen wir uns an, was denn das Silicon Valley eigentlich ist und wie es entstanden ist. Was waren die geschichtlichen Wendepunkte, die zu diesem Phänomen führten? Im umfangreichsten Kapitel untersuchen wir eine ganze Reihe scheinbar kleiner Dinge, die Menschen im Silicon Valley machen, die Mentalität, die sie dazu bringt, neuen Ideen gegenüber aufgeschlossen zu sein, und warum manches, das so verrückt klingt, dort Chancen hat durchzukommen und erfolgreich zu werden. Dann werfen wir einen Blick darauf, was Europa heute im Silicon Valley macht, um zu lernen, um Geschäfte zu machen und um am Puls der Zeit zu bleiben. Wir fragen, was europäische Gesellschaften und die Politik übernehmen können, um ganz Europa innovativer und für die Zukunft gerüstet zu machen. Des Weiteren stelle ich Werkzeuge vor, die als Best Practices von Silicon-Valley-Unternehmen erfunden und angewandt werden, um innovativer und kreativer zu arbeiten.

Alle Kapitel sind gespickt mit Interviews, die ich mit fast zwei Dutzend im Silicon Valley lebenden Menschen geführt habe. Die meisten Interviewten sind aus dem deutschsprachigen Raum. Den Interviewten stellte ich dabei immer dieselben fünf Fragen. Woher kommst du? Was ist dein Werdegang? Wie und warum bist du ins Silicon Valley gekommen? Was sind die deiner Meinung nach größten Unterschiede zu Europa? Was kann das Silicon Valley von Europa lernen? Jeder der Interviewten hatte seine eigenen Erfahrungen, aber zusammengenommen ergibt sich doch ein klares Bild. Manche Unterschiede wurden von allen genannt und jeder hatte seine persönlichen Schnurren zu erzählen. In den Porträts versuchte ich, die Sprache und Geschichte der Interviewten möglichst unverfälscht zusammenzufassen.

Ich hoffe, dass da einiges für dich drin ist und du es nachvollziehen und für dich übernehmen kannst.

Fußnoten

- ¹ Leif D. Nelson, Michael I. Norton: From Student to Superhero: Situational Primes Shape Future Helping, in: Journal of Experimental Social Psychology 41 (2005), S. 423-430
- ² <http://www.bloomberg.com/graphics/2015-elon-musk-spacex/>

1



Warum das

**Silicon
Valley**

wichtig ist
für Europa

Lebten wir mit der Technologie von vor 100 Jahren, dann wäre ein Drittel meiner Leser gar nicht am Leben. Sie hätten das Alter gar nicht erreicht. Impfungen, medizinische Methoden, Sicherheitsstandards am Arbeitsplatz und andere technologische Fortschritte waren weder erfunden, geschweige denn in dem Ausmaß verbreitet gewesen, wie wir sie heute als selbstverständlich hinnehmen. So manch einer von euch wäre physisch nicht in der Lage, dieses Buch zu lesen, weil er oder sie an Sehbeeinträchtigungen oder anderen das physische Wohlbefinden beeinträchtigenden Krankheiten leiden würde. Die Wahrscheinlichkeit, dass ich dieses Werk hätte schreiben können, wäre verschwindend gering gewesen. Ich hätte mein jetziges Alter damals nicht erreicht, und selbst wenn, dann wäre ich vermutlich weder nach Kalifornien gekommen noch als Brückenschläger zwischen diesen Welten tätig.

Die Tatsache, dass du dieses Buch auf Papier oder einem elektronischen Gerät lesen kannst, ist einzig und allein dem unermüdlichen Fortschritt zu verdanken, dem viele unermüdlich Neugierige sich verschrieben haben. Innovation, die als Ergebnis von Entdeckungen und Erfindungen der Menschheit zugutekommt, ist nichts Bedrohliches, sondern etwas Notwendiges und Unvermeidbares. Wenn man sie selbst nicht vorantreibt, tun es andere. Anfang des 21. Jahrhunderts sticht vor allem eine Weltregion hervor, in der Innovation zu blühen scheint. Eine Innovation, die nicht lokal beschränkt ist, sondern gerade durch die dort hervorgebrachten Technologien und Methoden andere Teile der Welt überflutet und inspiriert. Ignoriert man das vorsätzlich, bedeutet das häufig das Aus für regionale Industriezweige und Betriebe. Deshalb ist es wichtig, vom Silicon Valley zu lernen.

Reid Hoffman, LinkedIn-CEO und einer der bekanntesten Investoren im Silicon Valley, zitiert aus einer Entwicklungsstudie der Vereinten Nationen, die zum Schluss kommt, dass die Weltwirtschaft in den nächsten 20 Jahren 600 Millionen neue Arbeitsplätze benötigt. Bestehende Unternehmen werden laut Hoffman gerade mal zehn bis 20 Millionen Arbeitsplätze schaffen können, der Rest muss von Startups kommen, diesen äußerst dynamischen, riskanten und innovativen Unternehmen, die oft mit nicht mehr als dem Glauben an sich selbst beginnen. Wie man Start-ups gründet, welche Rahmenbedingungen wir alle schaffen müssen, um sie erfolgreich zu machen, und wie man Innovation vorantreibt, sind Dinge, die wir lernen und lehren müssen.¹

Von Weltverbessern und Sendungsbewusstsein

‚Weltverbesserer‘, ‚Weltveränderer‘ und ‚Sendungsbewusstsein‘ sind deutsche Begriffe, die an subtiler Gemeinheit und Verachtung kaum zu überbieten sind. So nett sie klingen, werden sie nie mit dieser ursprünglichen Bedeutung der Wörter angebracht. Der gelernte Europäer wird das nie als Kompliment auffassen, sondern immer so, wie es von anderen Europäern gemeint ist: Ein Weltverbesser ist ein ahnungsloser Größenwahnsinniger, der irgendwann gehörig auf die Schnauze fallen wird. Dieses Fazit zog Stefan Quandt anlässlich einer Rede zur Verleihung des Herbert-Quandt-Medienpreises im Juni 2015.²

Er ist damit nicht alleine. Die meisten Artikel und Kolumnen in deutschsprachigen Medien versuchen, das wilde Biest Silicon Valley durch Worte zu zähmen. Einerseits

verwendet man die Produkte ebender Firmen, die man so kritisiert, andererseits steht man fassungslos vor dem, was da passiert. Zum zynischen Weltbild des deutschen Feuilletons passen die Philosophie und die Pläne von Silicon-Valley-Firmen wie die Faust aufs Auge. Das kann doch nicht sein, dass eine Firma als Leitbild „Don't be evil“ stehen hat! Internet überall hinbringen, und das noch dazu gratis, wie es Facebook mit Internet.org oder Google mit dem ballonbasierten Loon-Projekt machen? Ein Kartendienst, der gratis bereitgestellt wird? Das kann doch nur schiefgehen! Oder doch nicht?

Mit Begriffen wie ‚Hybris‘, ‚Wundermänner‘, ‚Menschenfreunde‘, ‚Avantgardisten‘, ‚Halbgötter‘, ‚Superhelden‘ und ‚Cowboy-Masche‘ wird allein in den ersten Absätzen eines längeren Beitrags im *Manager Magazin* vom April 2015 verächtlich herumgeschmissen, im selben Magazin, das drei Monate später BMW als das „deutsche Apple“³ hochlobte. Der Umkehrschluss aus diesem Artikel und Stefan Quandts Rede ist, dass die Verfasser selbst das Gegenteil davon darstellen. Sind sie somit Weltverschlechterer, Menschenfeinde, keine Wundermänner, Nachhinker sowie wahlweise Vollgötter oder keine Götter? Ganz klar wurde mir das nicht.

Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass die Journalisten dieselben Services und Produkte der kritisierten Unternehmen tagtäglich für Beruf und Freizeit verwenden, und das zeigt ihr Hin- und Hergerissensein, wie sie damit umgehen sollen. Nur ja nicht positiv und unkritisch darüber schreiben, das könnte als naiv angesehen werden und den Verfassern als mangelnde Intelligenz ausgelegt werden!

Harvard-Professorin Teresa Amabile hat diese Verhaltensweise in Experimenten untersucht. Sie legte Studenten zwei Buchrezensionen vor. Eine war eher positiv formuliert, die andere kritisch. Anschließend sollten die

Studenten die Intelligenz der Rezensenten einschätzen. Die Studenten bewerteten die Intelligenz des Verfassers der kritischen Rezension höher. Was die Studenten nicht wussten: Beide Buchkritiken waren von Amabile selbst verfasst worden. ⁴ Wer ist nun intelligenter? Ich oder ich?

In Europa kann man sich mit kritischen Aussagen ganze Karrieren aufbauen. Mit Lust hört man wohlformulierter oder einfach nur polemischer Kritik zu und ergötzt sich am Scheitern der Macher. Schadenfreude ist nicht von ungefähr ein urdeutsches Wort, das in anderen Sprachen nicht existiert. Ein Kritiker muss doch klüger sein, immerhin hat er die Risiken und Gefahren erkannt und zeigt auf, dass man nur scheitern kann! In der Theorie und im Nachhinein erweisen sich diese Hinweise oftmals als richtig. Aus der aktuellen Situation heraus ist es mit der vorhandenen Information jedoch oft schwer, die richtige Entscheidung zu treffen. Was im Nachhinein offensichtlich scheint, war es vorher eben nicht. Forscher bezeichnen das als ‚Rückschaufehler‘ (englisch: *hindsight bias*). Einer der Gründe, warum wir diesen Fehler machen, ist die menschliche Tendenz, uns selbst als kompetent zu sehen. Wir registrieren den Rückschaufehler normalerweise nicht als solchen und es bedarf bewusster Anstrengung, ihn zu vermeiden.

Da mehr Versuche, Ideen umzusetzen, scheitern, als dass sie gelingen, ist die Statistik auf der Seite der Kritiker. Die Frage, die sich jeder Einzelne stellen sollte, ist: Wie will ich in Erinnerung bleiben? Als jemand, der stolz darauf sein kann, etwas verhindert zu haben, oder als jemand, der etwas probiert und vielleicht geschafft hat?

Denn letztendlich zählt nicht der Kritiker. Der amerikanische Präsident Theodore Roosevelt wies 1910 in einer Rede an der Pariser Sorbonne-Universität darauf hin,

dass die Ehre demjenigen zusteht, der sich in die Arena gewagt und es versucht hat:

„

Nicht der Kritiker zählt; nicht derjenige, der darauf aufmerksam macht, wie der Starke fällt oder wo er, der anpackt, es besser hätte machen können. Die Anerkennung gebührt dem, der tatsächlich in der Arena steht, dessen Gesicht staubig und verschwitzt und voller Blut ist; der sich wacker bemüht; der sich irrt, der wieder und wieder scheitert, weil es kein Bemühen ohne Fehler und Schwächen gibt; aber der sich tatsächlich bemüht, Taten zu vollbringen; der großartige Begeisterung, großartige Hingabe kennt; der seine Kraft auf eine ehrenwerte Sache verwendet; der im besten Falle am Ende den Triumph einer großen Leistung kennt und der, im schlimmsten Falle, sollte er scheitern, zumindest bei einem kühnen Versuch scheitert, sodass sein Platz nie bei den kalten und furchtsamen Seelen ist, die weder Sieg noch Niederlage kennen.“

Warten, bis jemand etwas tut, führt zu nichts. Wer die Eigeninitiative ergreift, dem weht oft ein scharfer Wind entgegen. Man erinnere sich, als SAP-Gründer Hasso Plattner 1998 das Hasso-Plattner-Institut (kurz HPI) in Potsdam gegründet hat. Der Gründer hat für die nächsten 20 Jahre mehr als 200 Millionen Euro für den Betrieb des Instituts versprochen, das die erste und nach wie vor einzige privat finanzierte universitäre Ausbildungsstätte in Deutschland ist. Was in Deutschland die Ausnahme ist, ist in

den USA die Regel. Der enge Kontakt mit den Absolventen spült jährlich eine Milliarde Dollar in die Kassen der Stanford University, die damit neue Lehrstühle, Gebäude, Stipendien und Forschungseinrichtungen finanzieren kann.

Hasso Plattners Motivation für die Gründung des HPIs war seine Erkenntnis, dass das massive Wachstum seiner Firma in Deutschland an seine Grenzen gestoßen war. 1998 – im selben Jahr, als ich bei SAP in der Zentrale begann – wuchs das Unternehmen von 12.000 Mitarbeiter auf fast 20.000. Nicht nur war der Absolventenausstoß der deutschsprachigen Universitäten damit am Limit, es fehlte auch an Ausbildungsprofilen, die moderne Wirtschaftsunternehmen wie SAP angesichts des herannahenden Internetzeitalters benötigten.

Die Reaktion auf Plattners Vorstoß war von Entsetzen und Hass geprägt. Wie kann sich ein Privater nur anmaßen, die Aufgaben des Staates zu übernehmen? Der Staat weiß doch sicher besser, welche Ausbildungszweige die Wirtschaft braucht! Und das HPI werde nur schwer vermittelbare Absolventen erzeugen, weil der Lehrplan ausschließlich auf die kurzfristigen Bedürfnisse von SAP ausgerichtet ist.

Das HPI hat inzwischen alle Kritiker Lügen gestraft. In den letzten Jahren gehörte es wiederholt zu den Top-5-Informatikausbildungsprogrammen deutschsprachiger Universitäten gemäß CHE Uni-Ranking, erhielt mehrere Preise und die Absolventen sind heiß begehrte Fachkräfte.⁵

Nur: Nach wie vor hat sich keine weitere private Institution gefunden, die sich auf diese Weise am höheren Ausbildungssystem beteiligt. Während europäische Firmen und die Bevölkerung sich bei der Lösung gesellschaftlicher Probleme vor allem auf den Staat verlassen, wird das in den USA als Aufgabe der Bürger selbst verstanden. Ein Fundraiser, eine Wohltätigkeitsveranstaltung, Spenden an eine Universität oder zu einem guten Zweck sind dort nicht

nur üblich, sondern werden auch immer wieder spontan organisiert.

Hasso Plattner, der seinen Wohnsitz auch im Silicon Valley hat, ließ es nicht nur beim HPI bleiben. 2004 finanzierte er mit 35 Millionen Dollar das Hasso-Plattner-Institut für Design, besser bekannt als d.school, in Stanford. Dazu tat er sich mit David Kelley von der bekannten Designfirma IDEO zusammen, der den Lehrplan aufstellte und dort selbst als Maschinenbauprofessor tätig ist.

Dieses grundsätzliche Misstrauen ist ziemlich verständlich in einem Land, das die theoretischen Grundlagen für zwei völlig konträre, von großem Sendungsbewusstsein durchtränkte Ideologien hervorgebracht und in die Praxis umgesetzt hat – mit hinlänglich bekannten negativen Folgen für die gesamte Region und die Welt. Was erwartet man von einem Land, das zwei Weltkriege verloren hat? Da hat man sich mal etwas getraut, etwas riskiert, und zweimal massiv eins auf den Deckel gekriegt. Die Auswirkungen zeigen sich noch Generationen später.

Aufbruchsstimmung darf nur aufkommen, wenn's um Urlaub, nicht aber, wenn's um den Sinn des Lebens geht. Eine „Delle ins Universum schlagen“ gilt im ehemaligen Land der Dichter und Denker und der heutigen Ingenieure als etwas Negatives. Wer will schon eine Delle im Blech?

ANDREA LO

Exemplarisch für Privatinitiativen im Silicon Valley ist das Start-up Piggybackr. Andrea Lo, eine junge, in San Francisco geborene Gründerin, startete diese Crowdfunding-Plattform für Kinder, auf der Schüler für ihre Klassenprojekte oder Sportvereine Sponsorengelder sammeln können. Wegen der strengen amerikanischen Online-Datenschutzgesetze für Kinder unter 13 Jahren, die

im Children's Online Privacy Protection Act festgehalten sind, unterliegt der rechtlich abgesicherte Betrieb einer solchen Plattform einem nicht unerheblichen Aufwand. Andrea schaffte es, alle gesetzlichen Bestimmungen zu erfüllen. Ihr Piggybackr ist die einzige Crowdfunding-Plattform für Kinder und Jugendliche. Bis heute haben die jungen Benutzer bereits 1,5 Millionen Dollar an Geldern generieren können.

Dabei begann für Andrea Lo alles ganz anders. Obwohl in San Francisco geboren, war sie nie sonderlich an Computern und Technologie interessiert. Sie besuchte die Highschool in Cupertino und die Uni in Berkeley und hatte eigentlich eher an eine Karriere in einem mittelständischen oder großen Unternehmen gedacht. Ihren ersten Anstoß zu einem anderen Werdegang erhielt sie, als sie in der Highschool Gelder einsammelte, um Rollstühle für Gehbehinderte in Mexiko zu kaufen. Als sie die insgesamt sieben Rollstühle dann persönlich übergab, war sie berührt von der freudigen Reaktion der Beschenkten. Manche Bedürftigen waren von weit hergekommen und krochen auf dem Boden zum Rollstuhl. Damals kam ihr zum ersten Mal die Idee, dass sie selbst als Studentin etwas bewegen kann.

Trotzdem startete sie nach ihrem Studienabschluss zuerst einmal in einem Beraterjob - und sie hasste ihn vom ersten Tag an. Als 22-Jährige durchlebte sie eine Art Midlife-Crisis. Eine Psychologin, die für Al Gore, den ehemaligen amerikanischen Präsidentschaftskandidaten und US-Vizepräsidenten, gearbeitet hatte, empfahl Andrea, ein Start-up zu gründen und etwas zu machen, das der Welt hilft. Die Idee begann in ihr zu reifen. Der Durchbruch kam, als ihre damals elfjährige Schwester für Tiere in ihrer Schule gemeinsam 400 Dollar einsammelte. Das war eine Menge Geld für eine Elfjährige. Das

Mädchen wurde dadurch viel selbstbewusster und später auch zur Klassensprecherin gewählt.

Das motivierte Andrea, an ihrer Idee konkreter zu arbeiten. Wie kann sie Acht- bis Dreizehnjährigen helfen, Spendengelder für ihre Projekte einzusammeln? Was als Idee mit Zeichnungen und einer Präsentation begann, wurde langsam zu etwas Handfestem. Weil sie kein Technikfreak war und keinerlei Programmiererfahrung hatte, musste sie sich einen Programmierer suchen. Sie fand einen Studenten im dritten Semester, der ihr dabei half. Das Projekt wuchs und sie versuchten, in ein Start-up-Akzeleratorprogramm zu kommen, was ihnen aber nicht gelang. In diesem Programm hätten sie Unterstützung von erfahrenen Mentoren erhalten. Andreas Programmierer wollte sein Studium weiterverfolgen und so war sie wieder auf der Suche nach jemand Neuem.

Sie fand einen neuen Mitgründer und es gelang ihr, als einzige Frau in das AngelPad-Akzeleratorprogramm zu kommen, das von ehemaligen Google-Mitarbeitern betrieben wird. Kaum war sie drin, verließ sie ihr Mitgründer. Sie hatte einen ersten Kunden für die erste Version ihrer Website, aber beim Aufbringen von Investmentkapital versagte sie völlig. Dafür fand sie einen neuen Mitgründer. Alles, was sie machte, fühlte sich an, als ob sie zwei Schritte vorwärts und einen zurück ging.

Was sie weitermachen ließ, waren die Ergebnisse, die ihr Startup zeitigte. Sie sah Klassen und Teams Geld einsammeln und das motivierte sie durchzuhalten. Andrea ist als einzige Gründerin des AngelPad noch aktiv, alle anderen haben ihre Start-ups aufgegeben. Entscheidend für den Erfolg ist ihrer Meinung nach, Ausdauer zu zeigen und selbst bei Rückschlägen dranzubleiben. Das unterscheidet erfolgreiche von erfolglosen Gründern. Auch empfiehlt sie, sich Mentoren zu suchen und mit

ihnen über Probleme zu sprechen. Vielen Gründern falle es schwer, über Schwierigkeiten und Zweifel zu sprechen, auch weil die Leute viel lieber von Erfolgen hören wollen als von gescheiterten Unternehmungen.

Sich den Silicon-Valley-Spirit anzueignen, wird auch aus anderen Gründen immer wichtiger. Und das hat mit den Veränderungen am Arbeitsmarkt zu tun. Für 2020 wird für die USA vorhergesagt, dass bis zu 40 Prozent der werktätigen Bevölkerung nicht mehr in einem Angestelltenverhältnis, sondern entweder als Freelancer, Vertragsarbeiter oder Zeitarbeitskraft arbeiten wird.⁶ In Spanien beträgt seit der Finanzkrise von 2008 die Jugendarbeitslosigkeit 50 Prozent und zwingt viele junge Menschen dazu, nach alternativen Einkunftsmöglichkeiten zu suchen. Das Problem ist symptomatisch für Europa, wie man anhand von Daten aller EU-Länder feststellen kann.⁷ Die Schaffung von Arbeitsplätzen ist eine der dringlichsten Aufgaben der EU-Staaten geworden. Jugendliche (insbesondere junge Immigranten), die um die Hoffnung auf eine bessere Zukunft betrogen werden, sind besonders anfällig für radikale Ideologien. Staatliche Maßnahmen, wie man sie von früher kennt, greifen nicht mehr beziehungsweise verpuffen wirkungslos. Neue Konzepte sind gefragter denn je. Hier können wir einiges von den Innovationsweltmeistern lernen.

Was im Silicon Valley durch private Unternehmen passiert, muss in Europa mit Begriffen und durch den Staat gezähmt werden. Industrie 4.0 und Digitale Transformation sind die Schlagworte, mit denen man heute den Wandel angehen möchte. Interessant ist, dass Industrie 4.0 ein Zukunftsprojekt der deutschen Bundesregierung ist, nicht der deutschen Industrie. Das Projekt stößt zwar bei dieser