

### Wie aus guten Ideen Unternehmenserfolg wird

Eine geniale Idee ist wichtig für den Erfolg eines Unternehmens, ihre Umsetzung ist aber ebenso entscheidend. Forscher haben untersucht, was erfolgreiche Firmen ausmacht.

Wenn Facebook in den kommenden Monaten an die Börse geht, wird man sich wieder ein Märchen erzählen. Es war einmal ein Harvard-Student namens Marc, und der hatte einen genialen Einfall: Was wäre, wenn es ein Online-Jahrbuch mit den Fotos der ganzen Klasse gäbe, und jeder könnte diese kommentieren? Aus der Idee wurde Facebook, aus Facebook das größte soziale Netzwerk der Welt. Und am Ende war Marc Zuckerberg der glücklichste Mensch auf Erden – sein Einfall hatte ihn reich gemacht. Und die Moral der Geschichte? Wer es weit bringen will, der braucht vor allem eines – die richtige Idee.

Ein hübsches Märchen, das sich ähnlich in unzähligen Firmenchroniken nachlesen lässt. Die Dramaturgie ist stets die gleiche: Ein kluger Kopf hat eine grandiose Idee, und – schwupps – stellt sich der Erfolg ein. Nur sieht die Wirklichkeit meist anders aus: Sicher, eine großartige Idee ist immer ein guter Anfang, will man etwas Bahnbrechendes entwickeln, das womöglich das Leben von vielen Tausenden oder gar Milliarden Menschen verändert. Doch am Ende entscheiden andere Faktoren darüber, ob aus der Idee etwas Brauchbares wird, ein Gerät oder ein Medikament etwa. Das Gute ist: Inzwischen ist mehr denn je darüber bekannt, welche Faktoren das sind. Innovation lässt sich planen – zumindest bis zu einem gewissen Grad.

Nirgendwo lässt sich das besser beobachten als im kalifornischen Silicon Valley, jenem 25 mal 80 Kilometer großen Flecken Erde südlich von San Francisco, wo einst die Pioniere der Computer-Ära die ersten Chipsätze zusammenlöteten, wo aus Firmen wie Google, Apple und eben auch Facebook Weltkonzerne wurden. Jenem Fleckchen Erde, das schon so oft totgesagt wurde – dann aber doch wieder einen neuen Innovationsboom erlebte. Für Innovationsforscher ein idealer Ort, um sich auf die Suche nach dem Erfolgsrezept neuer Firmen zu machen. Hier haben jetzt Wissenschaftler der beiden großen Universitäten Stanford und UC Berkeley gemeinsam mit der Firma blackbox erstmals systematisch erforscht, was zwischen Geistesblitz und Börsengang geschieht – wie aus einer Idee nach und nach ein erfolgreiches Geschäft wird. Sie untersuchten mehr als 650 Start-ups und fassten die Ergebnisse im »Startup Genome Report« zusammen.

Drei wichtige Erkenntnisse der jahrelangen Suche nach dem Geheimnis des Erfolgs sollten sich nicht nur Forscher und Gründer zu Herzen nehmen, die es nach Kalifornien zieht oder die sich für Hightech und Internettechnologien interessieren, sondern auch all jene, die in Berlin, Hamburg oder Köln am nächsten großen Ding arbeiten.

### 1. Eine Idee allein ist nichts wert

Zu Recht haben die Forscher nicht einmal versucht, herauszufinden, was gute von schlechten Ideen unterscheidet. Denn eine Idee allein gilt im Silicon Valley als wertlos. Ideen gibt es im Überfluss. Was zählt, ist ihre Umsetzung. Das müssen schon 22-jährige College-Abgänger schmerzhaft erfahren, wenn sie an sogenannten Pitch-Tagen zum Mikro greifen, um potenziellen Geldgebern ihre Erfindungen vorzustellen. Dann steigt einer nach dem anderen in ausgewaschenen Jeans und T-Shirts mit den Logos noch nicht existierender Firmen auf die Bühne und schwärmt von einer genialen Geschäftsidee und ihrem Marktpotenzial. Doch die Investoren in den ersten Stuhlreihen interessieren sich viel mehr für etwas anderes – für das Team hinter der Idee: Wie lange kennt es sich? Wo hat es sich kennengelernt? Bringen die Mitglieder alle nötigen Fähigkeiten mit? Ergänzen sie sich gegenseitig, oder sind sie sich zu ähnlich? Oft ist nach der ersten Fragerunde schon Schluss, etwa wenn drei BWL-Studenten zusammen auftreten oder drei Computer-Nerds.

Wie aber sieht ein Dream-Team aus? Zunächst einmal besteht es aus zwei oder drei Mitgliedern. Sologründer oder größere Teams, das zeigt die Erfahrung, können sich in der Wachstumsphase nicht einmal halb so viel Geld beschaffen. Geld aber benötigen alle Start-ups – nicht nur um ihre Gründer satt zu machen, sondern vor allem um Prototypen bauen, um zu erforschen, ob die Welt wirklich braucht, was im Labor so genial erscheint, und um in Vermarktung und Herstellung zu investieren. Dass Einzelgänger deutlich kleinere Summen einsammeln, liegt wohl schon daran, dass sie sich meist zu sehr auf ihr Produkt konzentrieren und sich nicht so sehr ums Geschäft kümmern. Und bei Teams mit vier und mehr Gründern sind Geldgeber skeptisch, weil die Wahrscheinlichkeit höher ist, dass es irgendwann Streit gibt und das Team auseinanderfällt.

Zudem sollte von Anfang an ein Spezialist dabei sein, der die Idee mit den eigenen Händen umsetzen kann. Ein Batterie-Start-up braucht einen Chemiker, eine Handyspielefirma einen Programmierer. Die verbreitete Vorstellung, man könne das Programmieren oder Bauen eines Prototyps Arbeitskräften in China oder Indien überlassen, geht selten auf. Irgendetwas läuft immer schief. Der Startup Genome Report bringt es auf den Punkt: Internetfirmen, die ohne Computerspezialisten starten, gewinnen nur halb so schnell neue Benutzer wie andere.

Verinnerlicht haben diese Regeln bereits zwei populäre Accelerator-Programme, die die Gründung junger Firmen mit Kapital und Kontakten beschleunigen. Eines davon ist YCombinator, bekannt geworden durch die Finanzierung der Handysoftware Bump, der Mitwohnzentrale Airbnb und der virtuellen Festplatte Dropbox. YCombinator bietet Gründern im Schnitt 14.000 Euro Startkapital und für drei Monate Schreibtische in einem Büro. Seit Kurzem akzeptiert das Programm auch Bewerber ohne Ideen – Hauptsache, sie passen in ein Team. Und das Innovation Endeavors Runway Program des ehemaligen Google-Chefs Eric Schmidt scheint sein Bewerbungsverfahren Casting-Fernsehshows nachempfunden zu haben: Erst werden alle Bewerber einzeln interviewt, und dann beobachtet eine Jury ein Wochenende lang, wie sie sich in der Gruppe verhalten.

### 2. Die erste Idee ist nicht immer die beste

Eine zweite Stärke erfolgreicher Erfinder und Unternehmer im Silicon Valley ist, dass sie sich nicht an Ideen klammern, behauptet der Entrepreneurship-Professor Kurt Beyer aus Berkeley. Er glaubt, im Gegensatz dazu bei Europäern eine ungeheure Loyalität eigenen Einfällen gegenüber ausgemacht zu haben, die Innovation bremse. Europäer, sagt er, fühlte Stimmen die Zahlen des Startup Genome Reports, sollten sie eigentlich froh sein. Denn Start-ups, die ihr Produkt und ihr Geschäftsmodell ein- bis zweimal grundsätzlich verändert haben, sind wesentlich erfolgreicher als jene, die stur bei der Ausgangsidee bleiben. Marc Zuckerberg ist ein gutes Beispiel: Zuerst wollte er nur die Konterfeis seiner Kommilitonen zur Abstimmung stellen – dann aber erfand er ein neues Kommunikationsmedium. Ebenso die beiden Gründer der Firma Algenist, die zunächst einen neuen Biokraftstoff auf Basis von Algen herstellen wollten. Als sie dem Stanford-Professor Arthur Grossman eine Probe schickten, war der begeistert – allerdings nicht so sehr von den energetischen Eigenschaften der Erfindung, sondern von der glättenden Wirkung auf Hautfalten. Nun verkaufen die beiden nicht nur ihr leidlich erfolgreiches Algenöl, sondern auch eine sehr populäre Anti-Aging-Hautcreme-Serie, über die halb Amerika spricht.

### 3. Ideen müssen frei sein

Schließlich haben Start-up-Forscher noch einen weiteren Mythos entlarvt – den gut gemeinten Ratschlag, dass Erfinder ihre Ideen lieber für sich behalten sollten, bis sie einen Prototyp oder ein Patent in der Hand halten. Die Gefahr, kopiert zu werden, wird regelmäßig überschätzt. Mit hoher Wahrscheinlichkeit gibt es ohnehin schon jemanden, der an einer ähnlichen Idee arbeitet. Die Vorteile, die daraus erwachsen, wenn man über sein Projekt spricht, werden dagegen meist unterschätzt: Zum einen bekommen die Entrepreneure früher Rückmeldung zu ihrer Idee und können ihr Produkt verbessern, bevor Änderungen teuer werden. Zum anderen hören sie eher von potenziellen Konkurrenten und werden nicht im letzten Moment überrascht. n sich schlecht, wenn sie ein paar Monate nach Firmengründung noch einmal alles über den Haufen werfen müssten. Was sollen die Geschäftspartner denken? Die Freunde? Die Investoren?

Der Entrepreneur und Investor Andreas von Bechtolsheim erzählt gern davon, wie er dem Google-Duo Larry Page und Sergey Brin den ersten Scheck über 100.000 Dollar ausgestellt hat. Die Idee der beiden sei großartig gewesen – aber wohl nicht einzigartig, sagt er. Hätten die beiden nicht Googles berühmten Suchalgorithmus erfunden, wäre früher oder später jemand anderes darauf gekommen. Ihr Durchbruch gelang ihnen, weil die beiden kein Geheimnis aus ihrem Vorhaben machten, sondern vielen Freunden von ihrer Idee erzählten – bis auch Andreas von Bechtolsheim davon hörte und ihnen die dringend benötigte Finanzspritze gab.

Sicher kamen ihnen dabei auch die einzigartigen Bedingungen im Silicon Valley zugute. In der Region gibt es nicht nur eine kritische Masse an Talent und zwei Topuniversitäten, die

## Veröffentlichung von Innovation & Results

Jens Uehlecke (ZEIT-online)

24. April 2012



Seite 4 von 4

dafür sorgen, dass der Nachwuchs nicht ausgeht. Hier gilt, zumindest unter kleineren Firmen, auch noch immer der alte Ehrenkodex, dass man einander hilft und keine Ideen klaut. Diese Tradition geht auf die frühen Tage in den sechziger Jahren zurück, als sich die Ingenieure der lokalen Chipfirmen in der Wagon Wheel Bar in Mountain View trafen. Man

kannte sich gut, schließlich hatten neun von zehn Ingenieuren früher oder später einmal bei der Firma Fairchild gearbeitet, einem der Pioniere in der Transistorfertigung. Ganz selbstverständlich lieh man sich selbst unter Konkurrenten auch mal fehlende Bauteile.

Heute geht es zwar nicht mehr so romantisch zu, doch noch immer gibt es ein informelles Netzwerk unter den Mitarbeitern. Das wird auch gestärkt, weil viele häufig den Arbeitgeber wechseln. Wer länger als zwei Jahre in derselben Position bleibt, wird schief angeschaut. Schließlich wartet eine Straßenecke weiter die nächste Herausforderung.

Ein solches Klima zu kopieren ist fast unmöglich – auch deswegen sind so viele Versuche gescheitert, das Silicon Valley nachzuahmen. Das heißt aber nicht, dass Erfinder und Entrepreneur nicht von den Erfahrungen im Silicon Valley lernen und damit Innovation systematischer planen können. Auch wenn das bedeutet, dass sie sich von dem alten Märchen verabschieden muss, dass Fortschritt allein durch Geistesblitze, Heureka-Momente und glückliche Eingebungen getrieben wird.

I&R Innovation & Results  
Bahnhofstraße 64  
85617 Aßling bei München  
Herr Uwe Metzger  
Tel. 08092 8533661  
umetzger@irman.de  
www.irman.de