

Wolf K. Müller-Scholz

Inside Silicon Valley

Ideen zu Geld machen



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme
Ein Datensatz für diese Publikation ist bei
Der Deutschen Bibliothek erhältlich

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2000
Softcover reprint of the hardcover 1st edition 2000

Lektorat: Jens Schadendorf

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

www.gabler.de

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina-Faber de.sign, Wiesbaden
Satzherstellung: Fotosatz-Service Köhler GmbH, Würzburg

ISBN-13: 978-3-322-84432-3

e-ISBN-13: 978-3-322-84431-6

DOI: 10.1007/978-3-322-84431-6

**Für Marlies, Nora Friederike, Thorben
und den Pioniergeist von Valparaiso**

Dich stört nicht im Innern,
Zu lebendiger Zeit,
Unnützes Erinnern
Und vergeblicher Streit.

Goethe

Danksagung

Im Silicon Valley läuft nichts ohne Networking – so auch bei diesem Buch. Anregungen, Ideen und Informationen vieler Gesprächspartner flossen ein. Ich sammelte und vertiefte sie während drei Jahren. Meiner Frau Marlies gilt der besondere Dank: nicht nur für die Kraft und den Mut bei unserer Aufbauarbeit in Kalifornien. Mehr noch war und ist sie wunderbarer Coach, inspirierende Gastgeberin und glänzende Brainstormerin. Herzlichen Dank für wertvolle Gespräche über Silicon Valley, Amerika und Deutschland schulde ich vor allem: Jane Beule, Anette und Patrick A. Baeuerle, Jan Henric Buettner, Griff Coleman, Randy Fox, Peter Hirth, Achim W. Hoelzle, Michael Kuehn, Rudy Kulzer, Gary Nolan, Seth Page, Peter Panfili und Gary Schefsky. Gail und Mark Pettersen von der Vineyard-Gemeinde in Palo Alto gaben mir Glauben und große Kraft.

Den entscheidenden Kick für dieses Buch verdanke ich Jens Schadendorf, dem Programmleiter des Gabler-Verlags. Lange vor unserem ersten Treffen brütete das Projekt in meinem Kopf. Es gab Gespräche mit Interessenten aus der Verlagswelt. Doch ich zögerte. Trotz der Popularität meiner Silicon-Valley-Kolumnen in Capital zweifelte ich, ob in Deutschland wirklich breites Interesse für ein derartiges Buch bestünde. Als ich Jens Schadendorf im Frühjahr 1999 auf dem Campus der Stanford-Universität traf, schwanden die Zweifel im Nu. Ich erinnere mich gern an unser langes und intensives Gespräch im Schatten des Hoover-Turms, an die wachsende Begeisterung, die unsere Gedanken beflügelte. Der Draht bestätigte sich bei der folgenden großartigen Zusammenarbeit. Entscheidende Impulse gab mir auch Claudia Leixner, die Pressesprecherin des Gabler-Verlages. Bereits im Herbst 1997, bei einem Treffen im Silicon-Valley-Büro von McKinsey in Palo Alto, sprachen wir erstmals über die Idee.

Dank schließlich Ralf-Dieter Brunowsky, dem Chefredakteur von Capital, der meine Begeisterung für das Business-Modell Silicon Valley früh teilte und mich stets zu dem Buchprojekt ermutigte.

Die Gespräche mit den führenden Köpfen der kalifornischen New Economy waren für mich Glanzpunkte bei der Vorbereitung dieses Buchs. Herausstellen möchte ich die Treffen mit Ann Winblad, der einflussreichen Vertrauten von Bill Gates und Gründerin der Venture-Capital-Firma Hummer Winblad in San Francisco, John Chambers, dem großen Evangelisten und CEO von Cisco Systems in San José, Paul Mehring, dem erfahrenen High-Tech-Strategen und Gründer des Forschungszentrums von DaimlerChrysler in Palo Alto, und nicht zuletzt Craig W. Johnson, dem klugen Dealmaker, Goethe-Kenner und Patron der Venture Law Group in Menlo Park. Diese und andere Ausnahmepersönlichkeiten prägen den Grundstoff, das Intellectual Capital, aus dem die weltweit einzigartige Wirtschaftskraft des Silicon Valley wächst. Ich hoffe, dass vieles von dieser Energie bei meinen deutschen Lesern ankommt – und dass das Buch so einen kleinen Beitrag zur überfälligen Modernisierung des Standortes Deutschland leistet.

Mountain View,
im Dezember 1999

WOLF K. MÜLLER-SCHOLZ

Inhalt

Danksagung	9
Das Silicon Valley: Ideen, Geld und Rock 'n' Roll	15
1. Startup – immer wieder Startup	23
Zauberer des Landes Oz	25
New Economy	32
Think Big	37
Innovationen	40
Zäh sein	46
Siebenmal aufstehen – Vom Wert des Scheiterns	50
Das ewige Startup	52
Lukrative Übernahmen	56
2. Risk-Taker und gewaltige Wagnis-Gewinne	59
Andy – ein genialer Deutscher	61
Verrückte und Engel	63
Venture Capitalists und Business-Pläne	66
Gefährliche Arroganz verzeiht das Valley nicht	73
Spin-off – der Ball rollt weiter und weiter	76
Optionen und Stock Options	77
Gold-Wurzeln und Risk-Taking	81
Mutter Erde – Beben als Alltag	83

Wie alles anfang	85
Bissige Hunde (beißen manchmal)	88

3. Networking – den muss man kennen 91

Band of Angels	92
Topologie – dicht an dicht in der Bay Area	94
Guy Kawasakis Garage.com	97
Wir-Gefühl und “Go Time”	102
Zwänge – fusionieren, bevor es losgeht	104
Spiel mit den Großen	105
Die E-Mail-Gesellschaft	107
Liebe Deine Feinde – „Coopetition“	111
Suche die persönliche Nähe und teile auf Zeit	112
Termine, Termine, Termine? When.com	114
Hotbank – das Inkubator-Modell	116
Netscapees – sie kommen wieder!	117

4. Free Flow – alles fließt 121

Vom Ossi-Land ins Valley	123
Der Staat bleibt draußen	125
Geschenke schaffen Märkte	128
Patente werden nutzlos	131
Flower-Power. Oder: Der Linus-Kult	132
David gegen Goliath – die Judo-Strategie	134
Spanisches Blut ist selten	140
Michael, der deutsche Multi-Unternehmer	142

5. Intellectual Capital – Quelle aller Werte 145

Taktische Nulltarife	147
Virtuelle Produktion	149
Think Tanks	151
Ein Koch und eine Masseurin	154
Tüftler, Denker und Genies	155
Vom Wert des Klimas	159
Eine Idee sprengt Grenzen	161
Der Rastlose. Oder: Die Orang-Utan-Philosophie	163

6. Der neue Manager	167
Evangelisten – den Gefühlsfaktor merken	167
Six-Packs Cola und jede Menge Pizza	172
Der Rat der Alten	174
Einsamer Kampf	177
Die Paranoiden	179
Heuern (und feuern)	181
Die Welt nach SAP	183
Nachhilfe	184
Kulturschock und Weinkrämpfe	187
Radikale Meritokratie, radikal nur das Geld	191
Zeit sparen, Zeit sparen, Zeit sparen	194
Der E-Manager	198
Yes Boss	199
7. Bunter, bunter, bunter	203
Die Macht der Kleinen – weil alle Kapitalisten sind	204
Das Valley kann überall sein	208
Fun und Lego-Logik	209
Kein Mittelmaß, viel Out-of-the-Box-Denken	212
Alles auf einmal. Oder: der halbe private Bildschirm	214
Immigrant Song – jeder ist willkommen	215
Silicon Valley als geistige Heimat	216
Was kommt nach der Internet-Revolution? Joes Vermächtnis	219
Anhang	223
35 nützliche Adressen im Silicon Valley	223
Ergänzende Buchempfehlungen	229
Schlüsselbegriffe des Silicon Valley	233
Personen- und Firmenregister	243
Der Autor	248

Das Silicon Valley: Ideen, Geld und Rock 'n' Roll

Am Anfang ist die Idee. Nichts als die geniale Idee. Ein winziges Team legt los. Irgendwo in einer Garage oder einer Studentenbude. Die Begeisterung brennt ganz tief im Bauch. Es gibt kein richtiges Büro und kein Geld, keine Regeln und keine Sicherheiten. Nur der eiserne Wille, es zu schaffen: die Firma aufbauen, den Börsengang packen. Viele wollen nicht nur schnell reich und unabhängig werden. Sie wollen etwas Großes kreieren, etwas Unverwechselbares – und damit vielleicht sogar die Welt verändern. So wie Steve Jobs mit Apple, Bill Gates mit Microsoft oder Pierre Omidyar mit E-Bay. Bis ihr Produkt steht, gehen sie durch das „Tal des Todes“. Alle schuften rund um die Uhr. Jeden Tag testen sie ihre Grenzen. Nachts raubt ihnen der Erfolgsdruck den Schlaf. Und das alles für nichts als Wetten auf die Zukunft: Anteile an dem Startup, das ja noch gar nichts wert ist. Noch nicht, denn aus den Anteilen werden irgendwann richtige Aktien. Die Chancen stehen nur eins zu hundert. Aber wenn es klappt ... Prinzip Hoffnung!

Dann fließt plötzlich Wagniskapital. Millionen von Dollar – ohne Sicherheiten, aber gegen Firmenanteile. Jetzt regieren die *Venture Capitalists*. Kühle, raubeinige Finanziers. Hyper-Unternehmer. Ultra-Kapitalisten. Sie bringen nicht nur viel Geld, manchmal sorgen sie auch für mehr Ordnung. Die Gründer lernen zu teilen: Führung, Kapital, Ideen. Jetzt schwimmt das Startup im Geld. Und die *Venture Capitalists* verstärken den Druck. Die Firma muss an die Börse oder an große Unternehmen verkauft werden. Möglichst schnell – in zwei, drei, höchstens vier Jahren. Die Risikoinvestoren wollen ihr Geld zurück. Wagnis-Geld, das nach hohen Gewinnen giert. Nach dem Tausendfachen. Denn in einem *Venture-Portfolio* muss ein erfolgreiches Startup viele, viele andere Firmen mit-

finanzieren, die es nicht schaffen. Aber scheitern ist ja kein Makel, sondern Erfahrung. Deshalb nehmen die meisten Entrepreneurere mehrfach Anlauf: zweimal, dreimal, viermal – solange, bis es endlich klappt. Denn auf jedes Scheitern folgt eine neue Chance. Und alle treibt das alte Siedlermotto: Einer wird durchkommen. Ich will es sein!

Silicon Valley 2000. Von hier startet die neue Zeit. Gründerzeit. Instant-Kapitalismus. *New Economy* nennen es die Amerikaner. Oder scherzhaft *GetRichQuick.com*: Werde schnell reich mit einer Internet-Firma. Nicht immer geht es schnell. Aber die Chancen stehen gut. Denn das World Wide Web hat sein Epizentrum im Silicon Valley, in diesem kleinen Tal ganz im Westen der USA. Hier pocht auch das Herz der Chiptechnik, der Genforschung und der Computersoftware. Aber all diese Technologien sind nur Vehikel der New Economy des 21. Jahrhunderts. Das Neunzehnte begann in Manchester mit der industriellen Produktion. Das Zwanzigste kulminierte in New York mit der Börseneuphorie. Das Einundzwanzigste startet im Silicon Valley mit der totalen Neudefinition der Wirtschaftskreisläufe durch Internet und Wagniskultur.

Das Valley ist Laboratorium und zugleich Marktplatz der modernen Welt. Hier geht alles schnell, hier gibt es kaum Tabus, hier zählt nur Leistung. Deshalb strömen jedes Jahr Tausende von Menschen herein. Hunderte der raren Prädikats-Absolventen aus Harvard oder Yale schlagen lukrative Jobangebote von McKinsey, IBM oder Coca-Cola aus, um im Silicon Valley bei einem der kleinen Startups anzuheuern. Die große Herausforderung reizt sie, die unbürokratische Welt und natürlich das schnelle Geld. Selbst etablierte Top-Manager wie der Andersen-Consulting-Chef George Shaheen sagen der Old Economy ade, um im Silicon Valley in den Jungbrunnen zu tauchen und dann als Chief Executive Officer eines Startups die Millionen zu scheffeln. Das kalifornische Tal ist der Magnet für die besten Köpfe der Welt. Und deshalb wird es eng im Valley. Immer enger – und immer teurer. Denn der Platz ist begrenzt. Büros kosten schon mehr als in Manhattan.

Tausende Unternehmen drängen sich auf einem schmalen Landstreifen von 15 mal 70 Kilometern. Darunter fast alle großen Namen der modernen Wachstumsindustrien wie Intel, Cisco oder Apple, Genentech, Sun oder Yahoo. Jeden Tag kommen Dutzende Startups hinzu. Hunderte gehen an die Börse oder werden gegen einen guten Preis von anderen Unternehmen geschluckt – zunehmend auch von europäischen Konzernen. Denn Siemens, Deutsche Telekom & Co. suchen Anschluss an die Dynamik und Innovationskraft des Valley. Sogar Autofirmen wie Daim-

Siemens, Deutsche Telekom & Co. suchen Anschluss an die Dynamik und Innovationskraft des Valley. Sogar Autofirmen wie DaimlerChrysler, BMW und Volkswagen haben Büros eröffnet: Sie wollen Innovationsgeist inhalieren.

lerChrysler, BMW und Volkswagen haben Büros eröffnet: Sie wollen Innovationsgeist inhalieren. Die vielen tausend kleinen Entrepreneurere haben ihn längst im Blut. Aber sie haben auch zu kämpfen. Viele Startups machen wieder zu. Versuchen es in anderer Besetzung erneut. New Economy – das heißt Leben und Sterben in Lichtgeschwindigkeit. Jobs gibt es in Hülle und Fülle. Job-Hopping. Job-Surfing. Und niemand stellt Stoppschilder auf. Denn im Tal regiert die Freiheit. Der Hunger auf Selbstständigkeit. Die Lust auf Innovation. Die Jagd nach Aktienoptionen, nach *Stock options*. Und trotz der erdrückenden Arbeit, der sich die vielen Workoholics verschreiben, haben alle unheimlich viel Fun – einfach Spaß.

Die spanischen Eroberer machten einst hier Rast. Unter einem hohen Baum. So entstand der Name des kleinen Ortes, der ziemlich genau in der Mitte des Valley liegt: Palo Alto, die heimliche Hauptstadt des Silicon Valley. Dann kamen die Goldgräber. Dann wurde das Tal mit Obstplantagen und Konservenfabriken überzogen. Dann gründeten Bill Hewlett und Dave Packard ihre Garagenfirma. Ihnen folgten viele andere Startups. Alle pflanzten dem Tal Unternehmiergeist ein, Abenteuerlust und Risikobereitschaft. Wer durch die University Avenue in Palo Alto schlendert, der spürt es. Dies ist nicht nur die Hauptstraße einer kalifornischen Kleinstadt. Hier strömt Energie.

Alles im Valley ballt sich unvorstellbar dicht. Nicht nur die zahlreichen Top-Unternehmen, auch Intelligenz, Brainpower: Mehrere Universitäten liegen in dem Tal, davon drei der absoluten Topadressen Amerikas – Stanford, Berkeley und UC San Francisco. Hier arbeiten auf engstem Raum mehr Nobelpreisträger als sonst irgendwo auf der Welt. Viele Studenten warten gar nicht, bis sie fertig sind. Sie starten schon nebenbei ihre erste Firma. Auch viele Professoren sind im Zweitjob Unternehmer. Wer will es ihnen verdenken? Sie besitzen die gesuchte Ware des *Intellectual Capital* – Wissenskapital.

Hinzu kommt Geld, das diese Brainpower zu noch mehr Geld macht: Venture Capital gibt es im Silicon Valley in Hülle und Fülle. Nur einen Katzensprung entfernt vom Stanford-Campus konzentriert sich an der

Hier arbeiten auf engstem Raum mehr Nobelpreisträger als sonst irgendwo auf der Welt. Viele Studenten warten gar nicht, bis sie fertig sind. Sie starten schon nebenbei ihre erste Firma. Auch viele Professoren sind im Zweitjob Unternehmer.

Sand Hill Road in Menlo Park das meiste Wagniskapital der Welt. Hier lauert die Wall Street des 21. Jahrhunderts. Hunderte von Venture Capitalists beobachten von ihren Büros auf dem Hügel das bunte, anarchische Treiben der Entrepreneure im Tal. Auf den Schreibtischen der Finanziere stapeln sich Tausende von Business-Plänen. Viele Milliarden Dollar pumpen sie jedes Jahr in die hungrigen Startups und fahren Profite ein, von denen die guten alten Investmentbanken in New York oder London nur träumen können. Aber das ist der Preis für den frühen Einstieg, die extreme Risikobereitschaft der VC's, wie die Venture Capitalists im Valley meist kurz genannt werden. Noch früher und noch riskanter investieren waghalsige Privat-Investoren, die sogenannten *Angels* (Engel). Ihrer aller Sicherheit liefert einzig die Idee des Entrepreneurs, seine Persönlichkeit, das Team.

Alle sitzen in einem Boot: Investoren, Unternehmer und Mitarbeiter. Das Silicon Valley ist eine faszinierende Wirtschaftsdemokratie. Jeder hat investiert und jeder wird entsprechend seiner Firmenanteile profitieren – wenn der Durchbruch klappt. Je früher der Einstieg, desto größer das Risiko. Umso höher aber auch der spätere Ertrag. Unfähige Manager können sich genauso wenig verstecken wie faule Angestellte. Im Silicon Valley regiert eine radikale Meritokratie. Kein gemütliches Pflaster für Frühstücksdirektoren. Sicherheiten? Unwichtig. Titel? Kurzlebig. Alter? So alt, wie man sich fühlt. Herkunft? Jeder ist willkommen. Schon mal gescheitert? Eine wertvolle Erfahrung. Man muss sich nur zu verkaufen wissen – und arbeiten können wie ein Pferd.

Es gibt viele Mythen über das Silicon Valley. Einer der hartnäckigsten sagt, dieser Flecken Erde habe schlicht die besseren Techniker, Tüftler und Ingenieure. Das ist falsch. Deutschland hat viel bessere Ingenieure. Deutschland hat im Durchschnitt auch solidere Schulen. Von größeren Banken, stärkeren Telefonleitungen und schnelleren Autobahnen gar nicht zu reden. In allem kann Kalifornien nicht mithalten. Und trotzdem produziert das kleine High-Tech-Tal mehr Nobelpreisträger, mehr Innovationen, mehr Unternehmen, mehr Jobs und mehr Wohlstand als unser

Im Silicon Valley regiert eine radikale Meritokratie. Kein gemütliches Pflaster für Frühstücksdirektoren. Sicherheiten? Unwichtig. Titel? Kurzlebig. Alter? So alt wie man sich fühlt. Herkunft? Jeder ist willkommen. Schon mal gescheitert? Eine wertvolle Erfahrung. Man muss sich nur zu verkaufen wissen – und arbeiten können wie ein Pferd.

Land. Warum gehen die großen Paradigmen-Wechsel vom Silicon Valley aus? Der Mikrochip, der Personal Computer, die Gentechnik, das Internet – das alles brachte nicht nur innovative Produkte, sondern veränderte radikal die gesamte Wirtschaft. Nicht nur Venture Capital und Business-Angels, auch die Öffnung des Aktienkapitals für Mitarbeiter, die flachen Hierarchien und die lässige Business-Kleidung im Büro-Alltag erfand das Valley.

Dieses Buch beleuchtet die Erfolgsgeheimnisse der wirtschaftlich so extrem erfolgreichen Region. Die Entwicklung im Silicon Valley wirkt auf mich heute wie eine Erfolgsexplosion. Denn als ich Anfang 1997 für das Wirtschaftsmagazin *Capital* nach Kalifornien ging, war das Thema „Silicon Valley“ in Deutschland tot. Nach dem Ende des Kalten Krieges und der nachfolgenden Abkühlung der High-Tech-Konjunktur hatte das Tal Anfang der neunziger Jahre eine tiefe Krise durchgemacht. Viele Firmen hatten ihre Produktion in billigere Gegenden verlagert. Und Internet war in Europa noch kein großes Thema. Die deutsche Öffentlichkeit verband Silicon Valley – soweit die Vokabel überhaupt verwandt wurde – mit dem leicht verblichenen Ruhm der Chip-Industrie oder mit der Bedrohung durch Gentechnik. Das – so die damals herrschende Meinung – dreckige, kleine Tal galt als Schreckensbild für Umweltverschmutzung und Ausbeuter-Kapitalismus. Die kleinen, bunten Internet-Startups wie Yahoo, E-Trade oder E-Bay erschienen – soweit sie überhaupt schon wahrgenommen wurden – als exotische Randnotizen in der großen alten Welt der Autokonzerne, Banken oder Handelsgiganten.

Heute sind aus den exotischen Farbklecksen selbst wirtschaftliche Giganten geworden. Sie stellen mit innovativen Angeboten wie E-Commerce die Welt auf den Kopf und bedrohen die klassischen Banken und Kaufhäuser in ihrer Existenz. Die Internet-Firma Yahoo etwa ist an der Börse mehr wert als der Automobilgigant General Motors. Das ist keine Spekulationsblase, denn Yahoo wächst nicht nur viel schneller, sondern arbeitet auch wesentlich produktiver als der Autobauer. Plötzlich erkennen viele

Investoren, dass die Wertschöpfung nicht mehr überwiegend in den materiellen Waren liegt (im Silicon Valley heißen sie abschätzig *brick and mortar* – Steine und Mörtel). Die viel größere Wertschöpfung erzeugen geistige Qualitäten, Intelligenz, Intellectual Capital. Der Kapitaleinsatz ist extrem gering, die Wertschöpfung außergewöhnlich hoch. Brainpower treibt die New Economy an. Die Stützen der *Old Economy* – Autobauer, Banken oder Handelshäuser – fallen zurück, wenn sie nicht radikal umstellen.

Das unerschöpfliche Intellectual Capital des Silicon Valley (Kapitel 5) ist sicher die Hauptkraft des kalifornischen Wirtschaftswunders. Sie entfaltet sich in einem eng verwobenen Netz sehr verschiedener Faktoren, die teilweise bis in die Zeit des Goldrauschs vor gut 150 Jahren zurückreichen: die Bereitschaft, extreme Risiken auf sich zu nehmen (Kapitel 2), die Tradition des intensiven Networking (Kapitel 3), das Primat der Freiheit (Kapitel 4) sowie der besondere Typus Manager (Kapitel 6). Dieses feingliedrige und komplizierte System lässt sich nicht einfach kopieren. Denn der Äther für all diese Faktoren ist eine einzigartig bunte, offene Business-Kultur (Kapitel 7). Es war historischer Zufall, der das Silicon Valley mit all diesen Qualitäten bedachte. Es dauerte Jahrzehnte, bis sich die Strukturen herausbildeten. Für Deutschland kann es nur darum gehen, wertvolle Anregungen zu sammeln und daraus eigene Ansätze zu entwickeln.

Der Zugang ist nicht leicht. Denn das Silicon Valley bleibt vielen deutschen Geschäftsleuten lange fremd. Oft kommt es zu Missverständnissen. Das fängt schon bei der Sprache an. Der Wirtschafts-Slang im Silicon Valley ist sehr eigen und birgt so manche Doppeldeutigkeit (Seite 218). Auch die Sitte, jeden Menschen, dem man einmal begegnet ist, mit Vornamen anzusprechen, wird manchmal fälschlicherweise als Brücke zu persönlicher Bekanntschaft interpretiert und beim Wechsel ins Deutsche flugs zum „Du“ transformiert. Wer so handelt, tritt garantiert ins Fettnäpfchen. Zwar heißt Andrew S. Grove, der mächtige Chairman des Chipgiganten Intel, selbst in den hochkarätigen Meetings mit den konservativen Wall-Street-Analysten schlicht „Andy“. Aber das bedeutet nicht, dass ihm die Analysten persönlich besonders nahe stünden. Die Ansprache mit Vornamen gilt einfach als direkter, spart Zeit und ist deshalb praktisch. Normaler Business-Alltag. Deshalb nenne ich auch fast alle Personen in diesem Buch beim Vornamen. Vielleicht hilft dieses Stilmittel, das Gefühl für die Erfolgsmechanismen des Silicon Valley zu stärken.

Dieses Buch wendet sich nicht an Computerfreaks, sondern an vor allem gestandene Manager, ungeduldige Unternehmer und kluge Investoren, genauso aber an engagierte Professoren, Lehrer und ehrliche Politiker. Denn der sagenhafte wirtschaftliche Erfolg des Silicon Valley bei gleichzeitig stabilen sozialen Strukturen beruht nicht auf besonders virtuoser Handhabung von Bits und Bytes. Er nährt sich aus einer radikal anderen Art zu leben und zu kommunizieren, zu arbeiten und vorzusorgen. Ein revolutionäres wirtschaftliches und gesellschaftliches Paradigma ist entstanden: die New Economy. Sie stellt alte Gewohnheiten wie staatliche Rente, festes Gehalt und starre Hierarchien radikal in Frage. Was im kalifornischen Silicon Valley an Umwälzungen schon läuft, schwappt derzeit in andere Regionen der USA. Bald wird die Welle der Erneuerung auch Deutschland überschwemmen. Auf die New Economy sollte Deutschland vorbereitet sein.

1 | Startup – immer wieder Startup

Lässig steuert er den Landrover die breite Straße ins Tal hinunter. Dunkelbraune, unscheinbare Holzhäuser ducken sich zwischen den gelben Hügeln. Sand Hill Road, Menlo Park, California – Gral des Silicon Valley, die teuerste Büroadresse Amerikas. Hier wird in drei Monaten mehr Venture Capital ausgegeben als in Deutschland in einem ganzen Jahr. Nicht das Zwanzigfache, eher das Zweihundertfache, besser das Tausendfache müssen die waghalsigen Finanzierungen nach ein paar Jahren als Profit bringen. Abenteuer-Kapitalismus. Hunderte von Venture Capitalists, die hier nur kurz VC heißen, unterhalten an der Sand Hill Road ein Büro. Auch er, Craig Johnson, der heimliche König des Silicon Valley. Craig ist kein Venture Capitalist, hat nicht viel Geld zu vergeben. Doch er mischt überall mit, in fast allen Deals des Valley.

Der 52-Jährige ist Chef der Venture Law Group, einer Anwaltskanzlei, die sich auf die Beratung von Startups spezialisiert hat. Fast keine Wagnis-Finanzierung, keine Firmenakquisition läuft hier ohne seinen Rat. Die Venture Law Group – im Valley kurz VLG genannt – ist eine der größten Sozietäten Amerikas im High-Tech-Geschäft. Und sie gilt als die einflussreichste. Zehntausende Jungunternehmer fragen jedes Jahr bei Craig um Hilfe. Versuchen einen Termin zu bekommen, schicken ihre Business-Pläne. Andererseits suchen die Chefs der etablierten Unternehmen, Wagnisfinanziers und Investmentbanker seinen Rat, wenn es etwa um die Akquisition einer Startup-Firma geht. Craig ist die absolute Autorität. Sein Wort hat Gewicht. Denn alle wissen, er ist nicht nur Anwalt, sondern viel mehr: ein Coach, ein Consultant, ein Deal-Maker. Der ehemalige Entwicklungshelfer ist die Schaltstelle, wenn es darum geht, die Welt des Geldes mit der Welt des Unternehmertums zusammen zu verschmelzen. Ein Magier.

„Startups sind meine Passion“, sagt der Eins-Neunzig-Mann mit dem schütterten blonden Haar. Craig spricht leise, bedächtig, unpräzise. Manchmal flüstert er fast. Es erhöht die Aufmerksamkeit. Keiner hier im Valley, nicht einmal die ganz Mächtigen wie Intel-Chairman Andrew S. Grove oder John Chambers, der CEO von Cisco, wagen es, ihn zu unterbrechen. „Jeder seiner Gedanken ist zu kostbar, als dass man sie verpassen könnte“, sagt Frank Quattrone, der Star-Investmentbanker in Diensten der Credit Suisse First Boston. Er kennt Craig seit Jahren. Regelmäßig treffen sie sich zum Dinner.

Wir fahren zum Lunch. Craig trägt wie immer keinen Anzug und keine Krawatte. Nur Khaki-Hose und ein Polo-Shirt. „Casual“ – die vorherrschende Business-Kleidung im Silicon Valley. Craig rafft sein buntes Leben: Nach dem Yale-Studium

Craig trägt wie immer keinen Anzug und keine Krawatte. Nur Khaki-Hose und ein Polo-Shirt. „Casual“ – die vorherrschende Business-Kleidung im Valley.

wirft er sich als Entwicklungshelfer zwei Jahre in die humanitäre Arbeit in Äthiopien, rackert als Programmierer, studiert dann an der Stanford-Universität Jura, um dann als Top-Anwalt bei der renommierten Sozietät Wilson Sonsoni Goodrich & Rosati zu arbeiten, der größten für High-Tech-Deals in Amerika. Er berät große Silicon-Valley-Konzerne wie Apple oder Intel. Seine Reputation ist exzellent, sein Jahresgehalt übersteigt deutlich eine Million Dollar. Und doch langweilt er sich über die Jahre zunehmend. Ja, er beginnt es alles zu hassen: die Bürokratie, die Routine, die fehlende Kreativität. Er sehnt sich nach der bunten wilden Welt der kleinen Startups. Aber als Elite-Jurist, der stets nur die großen Deals gemacht hat?

1993 hat er in der Nacht nach einer wieder mal frustrierenden Sitzung mit dem Apple-Vorstand einen Traum: Gründe eine Firma und arbeite mit Startups. Er steht auf, setzt sich hin und schreibt bei ein paar Dosen Cola den Business-Plan. Seine Venture Law Group ist geboren. Er begann mit 14 Anwälten. Heute beschäftigt er über 80. Und trotzdem ist die Arbeit oft einfach zu viel. Seine E-Mails beantwortet er meist nur noch sonntags. Aber es macht Spaß, riesigen Spaß. Seine Stimme ist immer noch leise. Er hält an einer Ampel. Plötzlich spricht er Deutsch. Er zitiert Goethe. Faust. Seine Stimme schwillt an. Melodisch lässt Craig die Worte gleiten – mit breitem amerikanischen Akzent. Er hat Deutsch nie aktiv gesprochen. „Aber ich liebe die logische Struktur, den Klang, den Rhythmus“, schwärmt Craig.

Sichtlich genießt er die kleine kulturelle Pause. Zu selten kommt er dazu, seinen geliebten Goethe zu lesen. Meist sonntags, zwischen den E-Mails. Trotz des laufenden Stresses verabscheut Craig jede oberflächliche Hast. Nur etwa ein Dutzend Existenzgründer nimmt er jedes Jahr an. Intensiv will er sich um seine Entrepreneure kümmern. So wie eine Mutter um ihre Kinder. Stundenlang wälzt er mit ihnen Ideen und Pläne, öffnet ihnen die Türen zu den großen Finanziers. Er hasst das schnelle Geld. Deshalb arbeitet er in den ersten Monaten umsonst. Erst später, wenn sich der Erfolg seiner Schützlinge einstellt, schreibt er Rechnungen. Craig legt Wert auf frühe finanzielle Beteiligungen an den Startups. Denn später, wenn der Börsengang der Firma klappt, sind sie Millionen von Dollar wert.

Über eine Tochterfirma, die VLG Investments, kauft er in einer sehr frühen Phase einen kleinen Anteil des Aktienkapitals der Kundenfirmen, meist weniger als ein Prozent. Außerdem kauft jeder VLG-Partner, der für das jeweilige Startup innerhalb der Gruppe verantwortlich ist, zehn bis 20 Prozent aus eigener Tasche. 200 Startups hat Craig seit 1993 so selbst geholfen zu starten – unter anderem die Internet-Highflyer Yahoo und E-Toys. „Leider haben wir unsere Yahoo-Aktien viel zu früh wieder verkauft“, bedauert Craig. Die persönlichen Verbindungen blieben bestehen. Yahoo-Gründer Jerry Yang sucht immer noch regelmäßige Craigs Rat: „Seine Ideen sind für mich heute so wertvoll wie früher“, sagt der 30-jährige Multimilliardär.

Zauberer des Landes Oz

Jerry Yang veränderte die Welt. Wer hätte im Frühjahr 1994 gedacht, dass er mit seinem Stanford-Kommilitonen David Filo die Telekommunikation, ja die ganze Medienindustrie revolutionieren würde. Yahoo (eigentlich immer mit Ausrufezeichen: Yahoo!) entstand rein zufällig. Weil ihr Doktorvater ein Frei-Semester in Italien verbrachte, langweilten sich Jerry und David und begannen, elektronische Listen von Internet-Adressen zusammenzustellen – zunächst für den Eigenbedarf, später als kostenloser Service für Kommilitonen und Freunde. „Jerry’s and David’s Guide to the World Wide Web“ hieß der Dienst. Der Name Yahoo kam später. Sie hatten nichts als Spaß, Neugier und wollten – vielleicht – auch Unternehmer werden. Jede freie Minute hingen die beiden Freunde im Internet und ließen ihr Stanford-Studium immer mehr schleifen. Nicht nur die eigenen Auflistungen waren da zu finden, sondern auch Tipps, die ihre Nutzer

selbst zusteueren. Die Hinweise kamen umsonst, genauso wie Yahoo selbst auch von Anfang nichts kostete. Der Erfolg war gewaltig. Drei Jahre nach ihrer Gründung gehen Jerry und David mit ihrer Firma an der Börse. Yahoo ist fast eine Milliarde Dollar wert. Weitere drei Jahre später beträgt der Börsenwert über 40 Milliarden Dollar.

Yahoo ist eine frühe Lektion in Sachen New Economy: Erst einen Dienst kostenlos anbieten, damit schnell ganz viele Kunden (Internet-Jargon: "Eye-Balls", Augenpaare) erobern und darauf ein richtiges Geschäft aufbauen. Die kleine Firma aus Santa Clara setzte Maßstäbe für exponentielles Wachstum: Der Umsatz schoss von 1,6 Millionen Dollar Umsatz 1995 auf 70 Millionen Dollar zwei Jahre später, fast eine halbe Milliarde Dollar Umsatz wieder zwei Jahren später nach oben. Ebenso die Nutzerzahlen: Zählte Yahoo Ende 1994 nur wenige tausend regelmäßiger Nutzer, klickten sich im Frühjahr 1999 gut 60 Millionen regelmäßige Surfer in Yahoo-Seiten ein. Im Oktober waren es bereits weit über 100 Millionen.

Klassische Medienkonzerne, soviel Kapital, Macht und Umsatz sie auch haben mögen, kommen mit diesem Wachstumstempo nicht mehr mit. Nehmen wir zum Vergleich Time Warner, mit 14,5 Milliarden Dollar Umsatz und über 67 000 Mitarbeitern einer der größten Medienkonzerne der Welt. Als Jerry und David 1994 an der Stanford-Universität loslegten, schmiedete Time-Warner-Boss Gerald M. Levin große Pläne: Er wollte das Internet dominieren. Millionen und Abermillionen investierte der Medienriese in die neuen interaktiven Technologien: ein Pilotprojekt für Interaktiv-TV in Florida und einen Online-Dienst namens Pathfinder. Experten, Analysten und Medienmanager schwärmten von der schönen neuen Welt, in die Time Warner nun vorstoßen werde. Daraus wurde nichts. Beide Projekte scheiterten kläglich und wurden eingestellt. Time Warner ist im heutigen Wachstumsgeschäft Internet gegen Yahoo ein Zwerg. Der Umsatz stagniert und bringt Verluste. Yahoo aber macht seit mehreren Quartalen Gewinn, obwohl die meisten Dienste nach wie vor kostenlos sind. Das Internet-Portal gilt vielen Amerikanern als Synonym für das Internet schlechthin. Der populäre Werbespruch "Do you Yahoo?" hat allein schon die Marke fast unbezahlbar gemacht. Yahoo beschäftigt weniger als 1 000 Mitarbeiter, macht aber bereits rund drei Prozent des Time-Warner-Umsatzes und erwirtschaftet stark steigende Gewinne. Dem mit weniger als 1 000 Mitarbeitern sehr schlanken Startup aus dem Silicon Valley gehört die Zukunft, Time Warner kämpft mit der Last der Vergangenheit.

Dem Großkonzern fehlt der Blutaustausch, den das Silicon Valley täglich erfährt: Jeden Tag werden hier Dutzende Firmen gegründet. Ob Internet, Software oder Gentechnik – das Schema für den Start ähnelt sich bei fast allen Existenzgründungen: Meist tun sich wie bei Yahoo zwei Leute zusammen: der technische Visionär und der Business-Leader. (Berühmte Gründer-Duos waren zum Beispiel Steve Jobs und Steve Wozniak bei Apple oder Bill Gates und Paul Allen bei Microsoft.) Sie heuern einen Finanz- und einen Marketingexperten an, stellen ein kleines Team von Technikern und Ingenieuren zusammen. Mit wenig Geld und viel Begeisterung startet die junge Firma in die erste Phase: das „Tal des Todes“ („Valley of Death“). Die Produktidee ist noch nicht ausgereift, unterschiedliche Charaktere reiben sich, die betrieblichen Abläufe haken.

Schließlich kommt das erste Produkt auf den Markt. Das heiß ersehnte Etappenziel ist erreicht. Es schweißt unheimlich zusammen. Jetzt ist die Motivation auf dem Höhepunkt – um bei einigen Teammitgliedern gleich darauf wieder steil abzufallen. Denn jetzt atmen alle nach Monaten harter Aufbauarbeit erstmals wieder kurz durch. Jeder fragt sich: Ist das wirklich die richtige Sache für mich? Und viele sagen sich: nein, vielleicht doch besser ein anderes Startup. Zwei oder drei von zehn Mitarbeitern wechseln bereits im ersten Jahr und versuchen es in einer anderen Firma. Also lange bevor ein Börsengang in Aussicht ist. Nun müssen die Gründer neue Leute finden. Es gibt im Silicon Valley sogar Unternehmer, die in einem Jahr ihre gesamte Mannschaft auswechseln mussten. Denn alles ist fluid im Tal. Jeder hinterfragt sich ständig, hält Ausschau nach Gelegenheiten, bei einer noch interessanteren Firma zu noch besseren Konditionen zu arbeiten. Loyalität ist ein Fremdwort. Aber bei der nächsten großen Sache mitzuarbeiten, vielleicht sogar wie Intel, Apple oder Yahoo Geschichte zu schreiben – das hält die Kreativen und Leistungsstarken garantiert bei der Stange. Denn selbst im geldgierigen Silicon Valley zieht Geld allein nicht.

Es gibt im Silicon Valley sogar Unternehmer, die in einem Jahr ihre gesamte Mannschaft auswechseln mussten. Denn alles ist fluid im Tal. Jeder hinterfragt sich ständig, hält Ausschau nach Gelegenheiten, bei einer noch interessanteren Firma zu noch besseren Konditionen zu arbeiten. Loyalität ist ein Fremdwort.

Wer das „Tal des Todes“ geschafft hat, sieht langsam den Horizont. Rund ein Jahr ist meist vergangen. Venture Capitalists steigen ein. Sie bringen mehr Stabilität in die Firma. Nicht nur, weil jetzt Millionen von Dollar hereinfließen. Vor allem sorgen gute Venture Capitalists für mehr Professionalität. Denn nach dem „Tal des Todes“ müssen sich die Firmen durch den „Tornado“ kämpfen. So bezeichnet Geoffrey Moore, ein erfahrener Consultant und Investor, die entscheidende Phase vor dem Börsengang. Jetzt schwillt das jährliche Umsatzwachstum auf 100, 200, 300 Prozent an. Alles muss laufen wie am Schnürchen. Sehr oft wird ein eisenharter, erfahrener Finanzchef geholt. Manchmal geben auch die Gründer die operative Führung des Unternehmens ab. Dafür kommt ein erfahrener, meist etwas älterer Management-Profi, der die Fallen auf dem beschwerlichen Weg bis zum Börsengang kennt.

So war es auch bei den Yahoo-Gründern Jerry und David. Als sie 1995 ihre Million Dollar Wagniskapital bekamen, trennten sie sich schnell von der Illusion, alles selbst entscheiden zu können. Sie traten als Lenker des operativen Geschäfts zurück und holten als Chief Executive Officer und Chairman den langjährigen Motorola-Top-Manager Timothy Koogle an Bord. Jerry und David sprechen als „Chief Yahoos“ im Board of Directors zwar weiter ein entscheidendes Wort mit. Aber T.K., wie der Yahoo-Chef intern kurz und bündig heißt, hält die Zügel fest in der Hand.

Auch aus anderen Bereichen des Top-Managements halten sich Jerry und David heraus. So entscheidet ihre ehemalige Stanford-Kommilitonin Srinija Srinivasan bereits seit ihrem Einstieg 1995, welche Informationsangebote im Einzelnen bei Yahoo aufgenommen werden. Die beiden Gründer mischen sich nur noch bei grundsätzlichen Weichenstellungen ein. Das macht die Firma stark: Yahoo heißt Team. Eine bunte Mischung kreativer Köpfe, die der Konkurrenz meist den entscheidenden Schritt voraus ist. Das war so beim ursprünglichen Start als Internet-Suchmaschine 1994, dann 1997 bei der frühzeitigen Transformation zum Internet-Portal und schließlich Anfang 1999 durch Akquisitionen wie etwa des Real-Audio-Anbieters Broadcast.com oder der Online-Community Geocities zum Internet-Medienkonzern. „Wir wachsen und überleben vor allem durch unsere besseren Ideen“, sagt Jerry.

People, people, people – das macht den Unterschied. Konkurrenten wie Excite, Infoseek oder Lycos hatten anfangs fast durchweg die bessere Suchtechnik für Internet-Surfer. Das aber allein reichte nicht aus, um den Durchmarsch von Yahoo zur klaren Nummer eins im Internet-Geschäft zu verhindern. Die Yahoo-Gründer erkannten vom ersten Augenblick an,

dass die Schlacht um den Internet-Markt der Zukunft nur der gewinnen kann, der die besseren Mitarbeiter, die besseren Manager für sich gewinnt. „Deshalb grasten wir, lange bevor es so richtig losging, alles in unserem Umfeld nach den besten Köpfen ab – an der Stanford-Universität, in Online-Foren, auf Kongressen und Partys, über unsere Investoren“, erinnert sich Jerry.

Die Yahoo-Gründer erkannten vom ersten Augenblick an, dass die Schlacht um den Internet-Markt der Zukunft nur der gewinnen kann, der die besseren Mitarbeiter, die besseren Manager für sich gewinnt.

Der 30-Jährige wirkt trotz seines sagenhaften Erfolgs immer noch wie der nette Junge von nebenan. Wir sitzen im Besprechungsraum „Schneewittchen“. Die Wände gestrichen in den Corporate Colours von Yahoo!: Gelb und Pink. Jerry Yang trägt Jeans und T-Shirt und schwärmt von dem Kinderbuch “The Wonderful Wizard of Oz”. Der Klassiker der amerikanischen Literatur ist immer noch seine Lieblingslektüre. Jerry zieht aus dem Buch wie einige Yahoo-Mitarbeiter Phantasie für das harte Internet-Geschäft heraus. Können Yahoos eigentlich nie erwachsen werden? Nein, und deshalb sind sie in der amerikanischen Business-Welt auch so beliebt. Kreativität, Visionskraft, Evangelizing – darauf kommt es an. Kongresse zum Thema Internet-Business in aller Welt reißen sich um den Chief Yahoo. Wenn er im führenden Wirtschaftssender CNBC auftritt, erzielt er ständig die höchsten Einschaltquoten. Nicht nur das Silicon Valley, ganz Amerika liebt diesen unbekümmerten Macher, der vor Ideen nur so sprüht. „Wir verfolgen nicht stur irgendeine Linie, sondern schauen uns ständig nach neuen Marktlücken und Geschäftsfeldern um“, sagt Jerry.

Was bedeutet ihm Geld, seine Milliarden von Dollars? „Meine Familie ist viel wichtiger“, sagt Jerry. Als Zehnjähriger wanderte er mit einem kompletten Familienclan aus China ein. Jetzt, da Jerry so reich ist, können sie natürlich alle komfortabel leben. 145 000 Yahoo-Aktien hat Jerry bislang verkauft – und trotzdem beträgt sein Wertpapier-Vermögen immer noch knapp über drei Milliarden Dollar. Natürlich fährt Jerry wie viele Neureiche im Silicon Valley einen extravaganten Porsche. Er wohnt in einer schönen Villa. Das hat zusammen ein paar Millionen gekostet. Aber was soll er mit mehr? „Es macht doch keinen Unterschied in meinem Alltag,

denn der besteht genauso wie früher vor allem aus meiner Yahoo-Arbeit und den Aufklärungstouren in Sachen Internet“. Und so lässt Jerry Yang seine Aktien im Depot, schaut nur noch selten auf den Kurs. Wie früher fährt er mittags gern zu seinem Lieblingschinesen und schlürft eine Suppe für drei Dollar fünfundneunzig. Und für die langen Abend-Meetings mit Yahoo-Managern lässt er keine distinguierten Häppchen mit Ahi Tuna bringen, sondern bestellt beim Fast-Food-Service Pizza Margherita – genauso wie früher an der Stanford-Universität, als alles anfang. David Filo, Mitgründer und ebenfalls Chief Yahoo, hat sein Leben um keinen Millimeter verrückt. Immer noch wohnt er zur Miete, hat keine einzige Yahoo-Aktie verkauft. Deshalb ist er nur ein klein bisschen reicher als sein Kumpel Jerry: ungefähr 115 Millionen Dollar.

Und so lässt Jerry Wang seine Aktien im Depot, schaut nur noch selten auf den Kurs. Wie früher fährt er mittags gern zu seinem Lieblingschinesen und schlürft eine Suppe für drei Dollar fünfundneunzig. Und für die langen Abend-Meetings mit Yahoo-Managern lässt er keine distinguierten Häppchen mit Ahi Tuna bringen, sondern bestellt beim Fast-Food-Service Pizza Margherita.

Jerry nippt Kaffee aus seinem Pappbecher und erzählt, wie alles anfang. Von den ersten Kontakten zu Netscape, der damaligen Pionierfirma im Internet-Geschäft. „Wir waren völlig weg von den revolutionären Möglichkeiten der Browser-Software“. Sie nahmen mit Marc Andreessen Kontakt auf. Der legendäre Co-Gründer von Netscape stellte ihnen großzügig Computerkapazitäten zur Verfügung, nahm sie in Untermiete. Als Netscape 1995 erfolgreich an die Börse ging und damit die weltweite Internet-Begeisterung einleitete, bot Jim Clark, der Gründer und Chairman der Star-Firma, den beiden Yahoo-Machern einen verlockenden Deal an: für jeden eine Million Dollar in bar, falls sie ihre Eigenständigkeit aufgeben und bei Netscape einsteigen würden. Doch David und Jerry lehnten ab. Sie wollten ihre Sache selbst durchziehen.

Jerry lacht, als er von dem heillosen Durcheinander erzählt, das damals in ihrer Studentenbude herrschte. Computer, Matratzen, Papierstapel, Disketten, Cola-Dosen und halbleere Pizzakartons. Sie schliefen dort, sie arbeiteten dort. Strukturiertes Chaos. Aber aus dem Chaos wuchs die

große Idee, die die Welt veränderte. Nur wie genau sie die Welt erobern sollten, das wussten sie lange nicht. „Wir wollten irgendwie Anzeigenplatz verkaufen, aber unsere Vorstellungen waren noch sehr diffus“, erinnert sich Jerry. Einige Venture Capitalists riefen bereits an und wollten über eine Beteiligung sprechen. Doch David und Jerry suchten erst einmal Rat bei Craig Johnson, dem begehrten Coach für Startups. Craig half das Konzept zu straffen und vermittelte Kontakte.

Ein Draht lief zu Mike Moritz von Sequoia Capital. Mike, ein ehemaliger Silicon-Valley-Korrespondent des US-Magazins *Time*, war damals noch ein Greenhorn bei dem renommierten Venture-Capital-Institut. Aber er spürte, dass hier etwas Besonderes entstand. Zwischen Mike und den beiden Yahoo-Gründern funkte es sofort. Obwohl einige Sequoia-Partner ihn allein schon wegen des flippigen Namens Yahoo madig machten, bleibt der junge VC bei seiner Linie und setzte sich schließlich im eigenen Haus durch: Im Frühjahr 1995 schrieb er einen Scheck über eine Million Dollar. Dafür traten David und Jerry 25 Prozent der Unternehmensanteile an die VC-Firma ab. Der Unternehmenswert stieg so von null Dollar auf vier Millionen Dollar. Und David und Jerry waren über Nacht schon zu Millionären geworden, jeder besaß genau 1,5 Millionen Dollar – auf dem Papier. Jetzt begann sich die typische Wertschöpfungs spirale zu drehen: Die eine Million Dollar Bargeld, die jetzt in der Kasse waren, steckten Jerry und David in den Kauf von Computern. Sie zogen in endlich richtige, wenn auch bescheidene Büros um und konnten Leute einstellen.

Immer noch fielen die beiden meist spätnachts erschöpft in ihre Schlafsäcke im Büro. Derweil legte Yahoo Monat für Monat bei den Nutzerzahlen zu. Doch die Anzeigenkunden kamen immer noch nur recht spärlich. Der Druck wuchs. Das Kapital schmolz dahin, Konkurrenten wie Excite gewannen an Boden. Da schien es auf den ersten Blick wie eine Erlösung, dass ihnen Ende des Jahres Masayoshi Son, Gründer des japanischen Software-Hauses Softbank, zwei Millionen Dollar offerierte. Wenige Monate später, kurz vor Yahoos Börsengang im Frühjahr 1996, bot er gar 100 Millionen Dollar. David und Jerry zögerten: Der Japaner würde mit den im Gegenzug überlassenen Unternehmensanteilen insgesamt 35 Prozent des Aktienkapitals kontrollieren. Andererseits sprang für jeden von ihnen – wie auch für die Venture-Capital-Firma Sequoia – 12,5 Millionen Dollar heraus. Keine schlechte Wertsteigerung für ein Unternehmen innerhalb von einem Jahr. Und der bevorstehende Börsengang war in der frühen Zeit des Internet gewagt, das wussten alle. So nahmen sie das Geld – und den Japaner mit ins Boot.

Für Masayoshi war es das schnellste Geschäft seines Lebens: Denn nach dem erfolgreichen Börsengang waren seine Yahoo-Aktien, die er vier Wochen vorher für 100 Millionen Dollar gekauft hatte, plötzlich über 250 Millionen Dollar wert. Die große Wertsteigerung aber kam ja erst noch und machte den risikofreudigen Japaner zum Milliardär. David und Jerry hatten zwar viele Millionen Dollar verschenkt. Aber dafür saß jetzt ein starker Partner im Boot, und ihr verbliebenes Aktienpaket war nach dem Börsengang trotz des reduzierten eigenen Kapitalanteils zigmal wertvoller als vorher. Ein Win-Win-Deal nach Silicon-Valley-Art. Denn es gab nur Gewinner – die Gründer, den Venture Capitalist, den Investor.

New Economy

Power-Lunch. Eines dieser gut versteckten, lauten, aber blitzsauberen Restaurants an der Sand Hill Road. Cheese-Burger, Cäsar-Salat, Coca-Cola mit viel Eis. Craig Johnson, der Super-Coach der Startups, kommt ins Schwärmen: „Die Wertschöpfung im Silicon Valley ist einmalig in der Menschheitsgeschichte.“ Er zieht eine Parallele zur Vorgeschichte: „Die Menschheit steht heute mit der Internet-Ökonomie vor einem ähnlich dramatischen Entwicklungssprung wie die Erde im Präkambrium – der Erdfrühzeit vor vier Millionen Jahren, als sich das erste Leben entwickelte.“ Dieses Analogie, sie ist nicht Craigs Erfindung, beflügelt seit Monaten die intellektuellen Köpfe des Silicon Valley. Leben wir hier am Nabel der Welt-Evolution? Ermöglicht das Internet, vielleicht sogar in Kopplung mit der modernen Biotechnologie, wirklich die unendliche Steigerung der Werte? Die Börse hat diese Frage mit ihrer hohen Bewertung von Internet-Aktien vorweggenommen.

Roger McNamee, einer der führenden Venture Capitalists des Silicon Valley, hält die viel höheren Kurs-Gewinn-Verhältnisse für absolut gerechtfertigt: „Gewinne sind nicht die wichtigsten Kennzahlen bei High-Tech-Unternehmen.“ Investoren sollten sich in den neuen schnellen Branchen statt dessen mehr in die Produktzyklen dieser Firmen hineinversetzen.

Leben wir hier am Nabel der Welt-Evolution? Ermöglicht das Internet, vielleicht sogar in Kopplung mit der modernen Biotechnologie, wirklich die unendliche Steigerung der Werte? Die Börse hat diese Frage mit ihrer hohen Bewertung von Internet-Aktien vorweggenommen.

„Wenn hier ein Produkt wirklich heiß ist, werden die klassischen Gewinnerwartungen immer zu niedrig sein. Wenn ein Produkt aber plötzlich und erwartet abfällt, sind die Gewinnerwartungen viel zu hoch.“ Um die hohe Bewertung der Internet-Aktien wirklich zu verstehen, brauchten Investoren immer mehr technisches Detailwissen bei gleichzeitig exzellentem Finanz-Know-how.

Konservative Beobachter nennen es die Internet-Blase (an der Börse „platzte“ sie schon im Sommer 1999 und „blies“ sich dann wieder auf). Moderne Ökonomen bezeichnen es als *New Economy*: Weil die Weltwirtschaft durch moderne Technologien und globale Beziehungen immer stärker vernetzt ist, folgt auf Erfolg immer schneller Erfolg, auf Misserfolg immer unmittelbarer Misserfolg. Wer als Unternehmen zwar groß und mächtig, aber statisch und wenig innovativ so wie früher gemächlich vorschreitet, wird zwangsläufig stagnieren und langfristig zu den Verlierern zählen. Wer sich schnell und unkonventionell der neuen Möglichkeiten des Internet und anderer Innovationen bedient, wird wachsen – exponentiell wachsen. Das bedeutet aber auch: schneller entscheiden, produzieren und handeln.

Increasing returns nennen das die neuen Ökonomen: In einer global vernetzten Wirtschaft laden sich Ideen mit Ideen auf, Startups stecken Startups an, Märkte stoßen Märkte an. Erfolge bringen hundert neue Erfolge, Fehler erzeugen leider hundert neue Fehler. Alles proliferiert in nie gekannter Geschwindigkeit. Und aufgrund des unglaublich schnellen Wachstums fließt – in Erwartung der exponentiell steigenden Gewinne – Wagnis-Kapital in nie gekannten Mengen. Auf der anderen Seite sinken die Kosten dramatisch. Vor allem: Unter dem Druck der ständigen Innovationen und des härteren Wettbewerbs zerreißen die traditionellen Wertschöpfungsketten in jeder Branche und fügen sich mit Hilfe neuer Technologien wie E-Commerce neu zusammen. Nicht nur betriebliche Abläufe ändern sich, auch Volkswirtschaften, ja sogar die Lebenswelten. „Lebenslanges Lernen statt einen Beruf lernen, Risiko statt Sicherheit, Wissenskapital statt materielles Kapital“, fasst John Doerr, General Partner der renommierten Venture-Capital-Firma Kleiner Perkins Caufield & Byers, das Phänomen zusammen.

Wagniskapital und Aktien sind die Treibriemen der New Economy – nicht Sachwerte. Das Silicon Valley konzentriert als führende Region dieser neuen Wirtschaft bereits heute 40 Prozent des gesamten amerikanischen Wagnis-Kapitals. Rund zehn Milliarden Dollar wurden hier allein 1999 an Existenzgründer vergeben. Mehr als in den beiden Vorjahren zusam-

men. Weil die jungen, schnellen High-Tech-Startups so schnell gigantische Werte schaffen, nimmt der Ansturm der Investoren auf die VC-Fonds immer mehr zu. Der Anlagedruck ist so stark gewachsen, dass zum Beispiel die VC-Firma Benchmark Capital vor einigen Wochen den ersten Venture-Fonds mit der gigantischen Summe von einer Milliarde Dollar auflegte. Bislang hatte ein Wagnis-Fonds durchschnittlich zwischen 100 und 300 Millionen Dollar zu vergeben.

Und die Dollars rollen weiter in die VC-Firmen des Silicon Valley. Nicht nur, weil hier die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien ohne jedes Zögern sofort genutzt und in Business-Modelle umgesetzt werden. Auch Firmenakquisitionen sind im Valley relativ einfach, weil die Kaufpreise in Aktien und nur in Ausnahmefällen mit Geld bezahlt werden. Und da die Börsenwerte der Unternehmen schnell steigen, wächst auch die Bereitschaft, mit diesem neuen allgemeinen Äquivalent andere Firmen zu akquirieren. Das rapide Umsatz- und Gewinnwachstum sowie die auf beiden Seiten flachen Hierarchien sorgen dafür, dass diese Zukäufe schnell verdaut werden.

Die Unternehmen der New Economy wie Intel, Microsoft, Cisco oder Yahoo expandieren zunehmend auf Kosten der *Old Economy*. Sie erzeugen in den USA bereits 80 Prozent der gesamten Unternehmensgewinne, obwohl sie erst 30 Prozent der nationalen Umsätze beisteuern. Zwischen 1995 und 1998 trug allein die Informationstechnologie (Computer, Software, Internet) mehr als ein Drittel des Wirtschaftswachstums der USA. Dabei steuerte sie nur acht Prozent zum Bruttosozialprodukt bei. Die Kluft zwischen neuer und alter Ökonomie reißt immer weiter auf. Der Umsatz amerikanischer Internet-Unternehmen wächst derzeit 20 mal so schnell wie die gesamte US-Wirtschaft. Ein Drittel der Arbeitsplätze der „neuen“ Unternehmen gab es vor 1996 noch gar nicht. Auch an der Reichen-Liste, die das US-Wirtschaftsmagazin Forbes jedes Jahr veröffentlicht, lässt sich der Paradigmen-Wechsel ablesen: Von den 400 amerikanischen Milliardären kommen mittlerweile rund 90 Prozent aus der New Economy. Der alte Geldadel der Gettys oder Carnegies rutscht in der Liste immer weiter nach hinten.

Silicon-Valley-Firmen profitieren nicht nur davon, dass sie moderne Technologien produzieren und selbst intensiv nutzen. Sie arbeiten auch mit völlig anderen Unternehmenskulturen und Bewertungssystemen. Diese Business-Kultur breitet sich über die jungen Wachstumsindustrien weltweit aus und verändert Wirtschaft und Gesellschaft. Die wichtigsten Änderungen:

Old Economy	New Economy
Sicherheit schaffen	Risiken eingehen
Monatsgehalt	Aktioptionen
Arbeitsplätze verteidigen	Jobs schaffen
Gewinnen oder Verlieren	Win-Win
Feinde/Freunde	Coopetition (Kooperation und gleichzeitig Wettbewerb)
Mauern	Netze
Status	Leistung
Status quo	Verändern
Perfekte Produkte	Schneller Marktzugang
Materielles Kapital	Wissenskapital
Regulierung	Freiheit
Kommandos	Marktdruck

Auf der Papiertischdecke skizziert Craig Johnson die Wertschöpfungskurve des Silicon Valley. (Papiertischdecken sind eines der wichtigsten Arbeitsmittel. Während des Arbeitsessens – egal ob Frühstück, Mittagessen oder Dinner – werden die entscheidenden Punkte direkt draufgeschrieben und der beschriebene Teil beim Verlassen des Restaurants abgerissen und mitgenommen. Dieser Papierfetzen dient als Arbeitsgrundlage für die weitere Arbeit im Büro. Selbst Verträge werden so gemacht.) Craigs Kurve auf der Papiertischdecke fällt stark ab: Investoren wie Angels, die früh in eine Firma einsteigen und ein hohes Risiko eingehen, sichern sich hohes Gewinnpotenzial. Wer wie die klassischen Investmentbanker erst kurz vor dem Börsengang einsteigt, erzielt nur noch einen Bruchteil von dem. Natürlich haben die späten Investoren auch nicht die hohen Pleitequoten. Aber bei den Risikofinanziers bringt es die richtige Mischung und die breite Streuung.

Wie hoch die Gewinnchancen für frühe Wagnis-Finanziers sind, zeigt zum Beispiel der Börsengang der Internet-Firma Kana Communications aus Palo Alto. Kana entwickelt Software und Services, mit denen E-Commerce-Betreiber die E-Mails und andere Anfragen von Kunden effektiver bearbeiten können. Ein heißer Wachstumsmarkt, und Kana ist ein Favorit der Analysten. Ende September ging das Startup an die Börse. Ursprünglich sollte die Aktie für 11 bis 13 Dollar angeboten werden. Der offizielle Eröffnungspreis war 15 Dollar. Aber schon im Verlauf des ersten Handelstages stieg der Preis auf über 51 Dollar. Für die zwei Venture-

Papiertischdecken sind eines der wichtigsten Arbeitsmittel. Während des Arbeitssessens – egal ob Frühstück, Mittagessen oder Dinner – werden die entscheidenden Punkte direkt draufgeschrieben und der beschriebene Teil beim Verlassen des Restaurants abgerissen und mitgenommen. Dieser Papierfetzen dient als Arbeitsgrundlage für die weitere Arbeit im Büro. Selbst Verträge werden so gemacht.

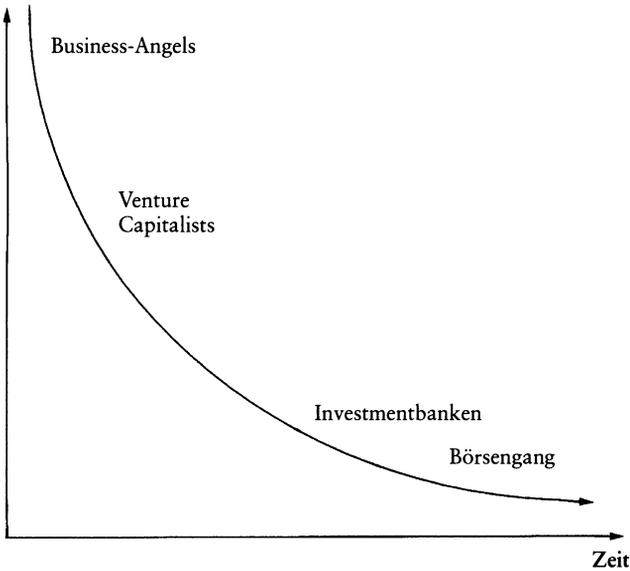
Capital-Firmen, die das Startup finanzierten, hat es sich gelohnt. Aber die Renditen waren unterschiedlich: In der ersten Runde beteiligte sich Draper Fisher Jurvetson mit knapp einer Million Dollar. Für diese Risikobereitschaft bekam das Institut von der Sand Hill Road satte 21 Prozent der Aktienanteile. Der Preis pro Aktie betrug also nur minimale 19 Cents. Nach dem Börsengang war er um mehr als das 250-fache gestiegen. Und aus der einen Million Dollar wurden in drei Jahren gut 263 Millionen Dollar.

Wer das volle Risiko scheut und nur etwas später, in der zweiten Venture-Capital-Runde, einsteigt, muss für die Unternehmensanteile schon tiefer in die Tasche greifen. Das schmälert den späteren Profit: Die Venture-Capital-Firma Benchmark, die bei Kana erst in der zweiten Runde finanzierte, musste schon wesentlich mehr bezahlen: 81 Cents pro Aktie. Für einen geringeren Anteil von knapp 18 Prozent am Firmen-Kapital berappete Benchmark wesentlich mehr als Draper Fisher Jurvetson: 3,5 Millionen Dollar. Gleichwohl kann sich die Bilanz sehen lassen: Nach dem Börsengang von Kana waren sie mit 222 Millionen Dollar immer noch fast das Hundertfache wert.

Je früher Investoren in ein Startup einsteigen, desto höher ist der spätere Wert ihres Unternehmensanteils – falls der Börsengang gelingt oder die Firma gekauft wird. Das höchste Risiko gehen die Business-Angels ein, weil sie extrem früh einsteigen. Sie streichen aber auch die bei weitem größten Gewinne ein. Auch die Venture Capitalists, die kurze Zeit später ins Boot gehen, haben noch hohe Wertsteigerungen. Bei den Investmentbanken und den beim Börsengang folgenden „normalen“ Aktienkäufern ist die Wertsteigerung längst nicht mehr so hoch.

Die immer höheren Summen hören sich toll an für Existenzgründer. Aber die Akzeleration hat auch ihre Schattenseiten. „Existenzgründer bekommen heute sicher leichter viel mehr Venture Capital als noch vor ein oder

Potenzieller Wert
der Investition



zwei Jahren, aber damit steigen auch die Erwartungen der Investoren“, sagt Jeff Smith, CEO Tumbleweed Communications aus Redwood City. Die kleine Firma ist wie Kana auf professionelle E-Mail-Services spezialisiert. Jeff hatte mit seinem Börsengang im Herbst 1999 Glück. Die Aktie entwickelte sich solide, wenn sie sich auch nicht als Shooting-Star erwies. Eine zu stürmische Aufwärtsentwicklung des Aktienkurses ist ihm eigentlich auch lieber: „Je stärker der Kurs steigt, desto höher sind auch die Erwartungen der Aktionäre an unser Umsatzwachstum.“

Think Big

Jörg Sperling ist stolz: „Unter zwei Millionen Dollar unterschreibe ich keinen Scheck mehr.“ Nicht privat, sondern geschäftlich. Jörg ist Venture Capitalist. Bis vor kurzem investierte er im Auftrag von Siemens kleine Summen von ein oder zwei Millionen Dollar in Silicon-Valley-Unternehmen. Jetzt macht er das Geschäft auf eigene Faust. Hat einen eigenen Fonds gegründet, der mit 50 Millionen Dollar noch zu den ganz kleinen im Valley zählt, aber gegenüber seinem Mini-Etat von Siemens viel mehr Spielraum lässt. Jörg liegt im Trend. *Think Big* ist angesagt.

Viele großen Venture-Capital-Firmen an der Sand Hill Road geben sich mit Business-Plänen, die für die erste Finanzierungsrunde einen Kapitalbedarf von zwei Millionen Dollar ansetzen, gar nicht mehr ab. Fünf Millionen Dollar lautet bereits die untere Stufe. Insgesamt stecken die VC in ein Unternehmen bis zum Börsengang 30, 50, ja 100 Millionen Dollar. Dabei sind die Startups nicht attraktiver als vor ein paar Jahren. Im Gegenteil, der Internet-Boom spült mit seiner Ideologie des *GetRich-Quick.com* jetzt auch weniger fundierte Existenzgründungen nach oben. Weil die Arbeitszeit der Venture Capitalists für die Betreuung der Startups begrenzt ist, wird das Fonds-Kapital einfach in größere Stücke geteilt. „Wir können uns nicht zerreißen, also geben wir pro Firma mehr“, sagt Michael Levinthal, Partner der renommierten VC-Firma Mayfield Fund. Kehrseite: Bescheidene Unternehmer, die vielleicht die viel besseren Konzepte als lautstarke Verkaufstalente haben, fallen eher hinten runter. Wenn Entrepreneure realistische Summen von vielleicht drei oder vier Millionen Dollar Geldbedarf für die erste Finanzierungsrunde in ihren Business-Plan schrieben, werden sie teilweise schon vorab aus dem Kandidatentopf der Venture Capitalists aussortiert. Das Konzept kann noch so gut sein: Wenn der angegebene Bedarf für die Anschubfinanzierung nicht mindestens fünf Millionen Dollar beträgt, hat das Startup oft schon keine Chance mehr.

Eine Existenz im internationalen High-Tech-Geschäft zu gründen, ist keine romantische Sache. Ganz gleich, ob mit Standort Silicon Valley oder Deutschland. Die Geschäft funktioniert global, und die Konkurrenz ist hart. Dabei ist sie im Silicon Valley aber stets ein ganzes Stück härter. Wer sich hier durchsetzen will, muss nach europäischen Maßstäben geradezu unrealistischen Glauben an das eigene Unternehmen und seinen Wachstumschancen haben. Das fängt schon bei der Präsentation im Business-Plan an. Schon beim Lesen der ersten Seite, der „Executive Summary“, müssen die Finanziere das Gefühl bekommen: Wenn ich hier bei diesem Startup nicht dabei bin, verschenke ich Gewinne von vielen Millionen Dollar. Übertreiben gehört zum Handwerk. Denn von 1000 Business-Plänen, die ein Venture Capitalist bekommt, finanziert er vielleicht sechs oder sieben. Der Rest geht beim sogenannten „Scrub over“, beim Lesen der ersten Seite Zusammenfassung, unter. Selbst von den Ausgewählten macht mindestens die Hälfte pleite. Nur ein Prozent derjenigen, die ursprünglich den Business-Plan einsandten, schafft den Gang an die Börse, einige Prozent werden akquiriert – die finanziell meist nur zweitbeste Option für ein Startup.

Business-Pläne trägt im Silicon Valley jeder mit sich herum – zumindest im Kopf. Nicht nur Unternehmer, auch Angestellte und natürlich Studenten. In populären Szene-Restaurants wie dem Il Fornaio in Palo Alto schnappt selbst der flüchtige Besucher an den Tischen wie an

Wer sich hier durchsetzen will, muss nach europäischen Maßstäben geradezu unrealistischen Glauben an das eigene Unternehmen und seinen Wachstumschancen haben.

der Bar Gesprächsfetzen auf wie „Etwas mit E-Commerce“, „Richtung Amazon.com“ oder einfach „Fusion von Chips und Gentechnik“. Es sind sibyllinische Andeutungen, nur wenig konkret. Keiner gibt den Kern seiner Idee preis, aber alle wollen im Gespräch bleiben – vor allem, wenn einer der einflussreichen Venture Capitalists den Saal betritt. Natürlich sind viele Schaumschläger unter den Business-Plan-Versprühern. Aber auch die Starunternehmer Yahoos, Jerry Yang und David Filo, haben hier einmal angefangen, sich mit anderen Existenzgründern ausgetauscht, vor allem nach geeigneten Mitarbeitern Ausschau gehalten. Business-Plan-Wettbewerbe, die in Deutschland groß in Mode kommen, wirken im ständig brodelnden Ideenmeer des Silicon Valleys wie Nachrichten aus einem fernen Entwicklungsland. Einen Business-Plan zu entwickeln, ist im High-Tech-Tal ganz einfach Teil des Alltagslebens. Jeder hat „seinen“ Business-Plan im Kopf, schreibt ihn nieder, versucht ein Team zu bilden, Kapital zu bekommen. Es ist eine Sucht. (Vgl. zum Business-Plan ausführlicher S. 66 ff.)

Einer der Süchtigen heißt Michel. Ich treffe ihn zufällig in einem kleinen französischen Bistro in Menlo Park. Er lebte Anfang der neunziger Jahre hier, ging für kurze Zeit zurück nach Paris. Jetzt ist er – samt Familie – wieder da. „Wenn meine Enkel mich später fragen: Wo warst du, als der Urknall mit dem Internet war? Da will ich doch nicht sagen müssen, ich habe irgendwo in Europa langweilige Reports für einen zweitklassigen Chef in einem drittklassigen Unternehmen geschrieben“, sagt er. Sicher, in Europa gehe jetzt vor allem durch die vielen Börsengänge langsam auch die Post ab. Und er fahre auch oft rüber. Doch als Unternehmer etwas bewegen? Nein.

Und dann – Michel hat noch gar nicht an seinem Pinot Noir genippt – beginnt schon die Overture. Sein Business-Plan. „Das wird die nächste große Sache im Online-Publishing, so etwas Ähnliches wie C-Net“, deutet er an. Das Angel-Kapital habe er schon zusammen. Einige Millionen Dollar, dazu noch ein paar Millionen Euro aus Frankreich. Er gerät ins

Schwärmen, wird konkreter. Namen, die im Ohr klingen. Es könnte was dran sein. Er gibt mir seine Karte: „Wollen Sie nicht einsteigen?“ Am nächsten Tag bekomme ich ein E-Mail: „Wie ist es, sollen wir uns nochmal treffen wegen des Publishing?“ Wir treffen uns noch einmal. Später zeigt er mir den Business-Plan. Auch ein erfahrener Chief Executive Officer ist in Sicht. Das Projekt ist nichts für mich. Wir verlieren uns aus den Augen. Das Valley spült täglich neue Chancen heran. Lange zu überlegen, dafür bleibt keine Zeit.

Silicon Valley ist ein Ort, an dem das Schumpeter'sche Ideal des innovativen Unternehmers verwirklicht wurde. Wenn es sich irgendwo auf der Welt finden lässt, dann hier – in reinster Form. Die Entrepreneure treibt nicht nur Geldgier. Es ist vor allem eine Art sportlicher Ehrgeiz, der Wille, einfach zu gehen, zu machen, etwas aufzubauen. Allein oder mit anderen, ganz egal, aber nie, nie wieder sich in irgendeine Hierarchie hineinzwängen lassen. „Boring – langweilig“ – das ist eine der meistgehörten Vokabeln der Menschen – seien sie Unternehmer, seien sie Angestellte – wenn sie über ihre Erfahrungen bei Unternehmen der Old Economy reden – oder Angebote, dorthin zurückzukehren. Jeder hier weiß, auch in den „alten“ Industrien erwacht das Unternehmertum, hilft die neue Börsendynamik. Aber dieser unternehmerische Virus, der ständig nach neuen Grenzen und Gestaltungsfreiraum sucht, den bietet das Silicon Valley reichlicher.

Innovationen

Das Tal steht für Innovationskraft. Doch was heißt Innovation? Traditionell eroberten die kalifornischen Startups vor allem mit neuen Produkten, Komponenten oder Produktionsverfahren die Weltmärkte. Der Computerpionier Apple oder der Chip-Konzern Intel sind glänzende Beispiele. Zunehmend aber geht es kaum noch allein um innovative Produkte. Die große Zeit der „Techies“, so heißen im Silicon Valley die High-Tech-Tüft-

Die Entrepreneure hier treibt nicht nur Geldgier. Es ist vor allem eine Art sportlicher Ehrgeiz, der Wille, einfach zu gehen, zu machen, etwas aufzubauen. Allein oder mit anderen, ganz egal, aber nie, nie wieder sich in irgendeine Hierarchie hineinzwängen lassen.

ler, geht zu Ende. An ihre Stelle treten kühne Strategen, die gleich ganze Business-Prozesse neu definieren. Vor allem Internet-Startups nutzen die revolutionäre Kraft der modernen Netztechniken, um die Wertschöpfungsketten ganzer Industrien zu kürzen und neu zu ordnen. Wirtschaftsexperten sprechen von Disintermediation: Zwischenhändler verlieren ihre Jobs, weil Online-Händler wie Amazon.com zu günstigeren Konditionen direkt an Endkunden verkaufen. Online-Broker wie E-Trade oder Schwab jagen den traditionellen Banken die Kunden ab. E-Commerce heißt das Zauberwort.

Der profilierteste neue Zauberer der Disintermediation heißt Pierre Omidyar. Rein äußerlich passt er in das Klischee eines klassischen Silicon-Valley-Techies: Er trägt ein kurzärmeliges Batikhemd, Jeans und hat sein schwarzes langes Haar zu einem prächtigen Pferdeschwanz gebunden. Er ist 33 Jahre alt und sein Vermögen beträgt ungefähr fünf Milliarden Dollar. Wie ist er so reich geworden? „Ich bin ein großer Denker, wie Descartes“, scherzt der gebürtige Franzose. Pierre ist Gründer von E-Bay, dem größten Online-Auktionshaus der Welt.

Über E-Commerce hatte der gelernte Programmierer schon früh nachgedacht. Lange bevor das Internet populär wurde. Bereits 1992 gründete er eine Firma namens E-Shop. Nach zwei Jahren stieg er aus, ging zu General Magic, einem damaligen Trendsetter unter den Startups im Silicon Valley (auf General Magic komme ich später zurück). Auf die Idee für E-Bay brachte ihn 1995 seine Freundin, eine begeisterte Sammlerin von Pez-Bonbon-Spendern. Es sei so schwer, gleichgesinnte Sammler zu finden, mit denen sie tauschen und fachsimpeln könne, klagte sie eines abends.

Das war's. Sofort schoss Pierre die E-Bay-Idee in den Kopf: Das Internet ist doch das ideale Medium, um Menschen aus der ganzen Welt, die ein spezielles Interesse verbindet, ein Online-Forum zu bieten, auf dem sie nicht nur fachsimpeln, sondern ihre Sammlerstücke auch handeln können. Ohne Zwischenhändler, ohne Kontrolle, nur Person zu Person. Und so kündigte Pierre bei General Magic und startete Ende 1995 seinen Service. Das System war zunächst einfach: Käufer treffen Verkäufer, keine Garantie, keine Registrierung und auch keine Gebühren. Pierres libertäre Grundphilosophie kam dem Start von E-Bay entgegen: „Das Internet muss für alle Menschen wirklich offen sein und nicht nur für die harten Geschäftemacher“. E-Bay hatte von Anfang an den typisch warmen, offenen, kommunitären Charme, der die Web-Seite bis heute so anziehend macht. Und gleichzeitig war der Service anfangs kostenlos, der zweite wichtige Baustein für erfolgreiche Internet-Startups.

Die Web-Surfer flogen schon bald auf die bunte Web-Page aus San José: Bereits im Februar 1996 drohte die Auktions-Plattform unter dem Massenandrang mehrerer Tausend Kunden zusammenzubrechen. Pierre führte Gebühren ein. Der Andrang wuchs weiter. Bereits einen Monat später, im März 1996, machte E-Bay den ersten Gewinn. Für ein Internet-Startup ein erstaunlich schneller Erfolg. Das Business-Konzept ist so verblüffend einfach, dass man sich heute fragt, wieso sind nicht die großen Player im damals entstehenden E-Commerce-Markt wie IBM darauf gekommen? Antwort: IBM war gefangen im Denken der alten Ladenwelt und machte nichts weiter, als mit seiner Shopping-Mall die reale Welt der Läden abzubilden: Die Händler sollten als Untermieter im virtuellen IBM-Kaufhaus ihre Waren auch online anbieten. Das war unternehmerisch keine Innovation und scheiterte kläglich. Da half auch der elegante Name "Madison Avenue" nichts.

Pierre Omidyar aber hatte einen völlig neuen Ansatz: Den Menschen eine einfache, billige und schnelle Plattform bieten, auf der sie direkt handeln und wandeln können, wie sie wollen – nicht wie E-Bay es will. Das Scheitern von IBM und der grandiose Erfolg E-Bays verdeutlicht den Unterschied zwischen Old Economy und New Economy. IBM blieb mental Kategorien wie Kontrolle, Größe, Hierarchie verhaftet, E-Bay baute seine Plattform auf neuen Werten wie Offenheit, Schnelligkeit und einer gewissen Bescheidenheit auf. Selbst gegenüber expandierenden E-Commerce-Mächten wie Amazon.com hat E-Bay einen entscheidenden Vorteil: Weil es lediglich die Infrastruktur für den Handel bereitstellt und selbst keine Waren verkauft, hat es kaum Fixkosten. Es gibt kein Lager (das haben die Verkäufer der Online-Auktionen) und es gibt keine eigene Distribution (das regeln Verkäufer und Käufer direkt).

E-Bay ist ein schlankes, schnelles Unternehmen wie aus dem Lehrbuch der New Economy. Weil es nicht wie bei Amazon.com zeitraubende und arbeitsintensive Lager- und Auslieferungstätigkeiten gibt, macht E-Bay

Pierre Omidyar aber hatte einen völlig neuen Ansatz: Den Menschen eine einfache, billige und schnelle Plattform bieten, auf der sie direkt handeln und wandeln können, wie sie wollen – nicht wie E-Bay es will.

auch fast doppelt so viel Umsatz pro Beschäftigter wie der E-Commerce-Star. Und von Beginn an schreibt die kleine Firma aus San José schwarze Zahlen. Konkurrent Amazon.com verkörpert spätestens seit seiner Öffnung für Online-Warenhandel aller Art den Prototyp für das Internet-Handels-

unternehmen der Zukunft. Doch das innovativere und profitablere Geschäftsmodell hat E-Bay: Jeder Dollar Umsatz bringt 70 bis 80 Cents Gewinn. Das sind Traummarginen, wie sie sonst nur die Softwaregroßmacht Microsoft schafft – allerdings nicht wie E-Bay mit einem offenen Marktplatz, sondern mit einem kruden Quasi-Softwaremonopol namens Windows.

Die große Zeit von E-Bay könnte erst noch kommen. Denn bislang handeln Käufer und Verkäufer vor allem kleine, meist gebrauchte Dinge wie Puppen oder Schallplatten im Wert zwischen fünf und 40 Dollar. Aber mit Hilfe von Partnerunternehmen, die auf Treuhandgeschäfte spezialisiert sind, expandieren die E-Bay-Macher nun auch in höherpreisige Märkte wie Kunst und Antiquitäten. Der Zukauf des traditionsreichen Auktionshauses Butterfield & Butterfield aus San Francisco bringt das dafür dringend benötigte Experten-Wissen und Kundenkontakte für Auktionen mit höherpreisigen Kunstwerken und Antiquitäten ins Unternehmen. Und mit der Akquisition von Alando, des deutschen Marktführers bei Online-Auktionen, setzte sich E-Bay in einem schnell wachsenden Markt außerhalb der USA gleich an die Spitze. Diese Akquisitionen sind aber eher die Ausnahme. Denn E-Bay kauft nicht wie etwa Amazon.com im großen Stil Unternehmen zu, sondern expandiert eher über strategische Kooperationen – zum Beispiel mit der Internet-Großmacht America Online. Das spart Geld und hält das junge Internet-Startup hungrig – eine Grundtugend des Silicon Valley.

E-Bays Erfolg ist erstaunlich, weil der Online-Auktionator in der Zeit seiner stürmischen Expansion zwischen 1996 und Ende 1998 nicht einen einzigen Dollar für große Marketingaktionen ausgegeben hat. Die Popularität der Auktionsseite verbreitete sich einzig und allein über Mund-zu-Mund-Propaganda – per Internet. Das beweist die ökonomische Kraft von Online-Communities im Internet-Zeitalter. E-Bay besitzt neben Yahoo und America Online die treueste Internet-Gemeinde überhaupt. Fasziniert von dem bunten Angebot, den interessanten Online-Chats und der Jagd nach Schnäppchen verbringen E-Bay-Kunden doppelt soviel Zeit in den E-Bay-Listen wie auf fast allen anderen Web-Pages der Welt (porno-

E-Bays Erfolg ist erstaunlich, weil der Online-Auktionator in der Zeit seiner stürmischen Expansion zwischen 1996 und Ende 1998 nicht einen einzigen Dollar für große Marketingaktionen ausgegeben hat.

graphische Angebote, die E-Bay von seinen Foren verbannt hat, natürlich ausgeschlossen).

Ein Erfolgsgeheimnis ist auch die gute Mischung der Führungsriege. Die 42-jährige Meg Whitman, eine eher konservative Managerin mit außergewöhnlich starker Durchsetzungskraft, holt den kreativen Denker und Chairman Pierre Omidyar des öfteren auf den Boden der Tatsachen zurück. Andererseits bombardiert der Gründer die CEO ständig mit Ideen und Initiativen. Ein spannungsreiches, kreatives Duo. So kommt die Stärke des Unternehmens voll zum Zuge: die konsequente Offenheit gegenüber Impulsen der Kunden. Dazu zählt vor allem das Feedback-Forum, über das Käufer die Verkäufer und ihre Produkte in einem Rating-Schema bewerten und damit unseriöse Teilnehmer sofort brandmarken. Dieses System kam auf Druck der E-Bay-Nutzer zustande. Sie schickten an E-Bay so lange wütende E-Mails, bis die Firma einschwenkte. Ähnlich war es bei den technischen Problemen, die E-Bay im Sommer 1999 plagten und zur technischen Aufrüstung des Dienstes führten. „Unsere Nutzer sind eine Armee von Unternehmern“, unterstreicht Meg Whitman die Stärke des Geschäftsmodells.

Das innovative Online-Auktionshaus verkörpert mit seinem Business zwei amerikanische Grundwerte: erstens über fast alles frei zu handeln und zweitens sich – meist auf Zeit – zu pragmatischen Gemeinschaften (Communities) zusammenzuschließen. Diese pragmatischen Werte haben den amerikanischen Kapitalismus, besonders seine „wilde“ Form im Silicon Valley, stets vorangetrieben. Und sie haben auch die Revolutionen des Internet und des E-Commerce begünstigt. Wer im Silicon Valley lebt, kann die typisch deutschen Aufpasser-Attitüden schwer nachvollziehen: zum Beispiel als im Herbst 1999 verschiedene Medien über Preistreibereien bei Online-Auktionen berichten. Damit wird eine neue Wirtschaftsform, die in Deutschland ja gerade erst im Entstehen ist, schon im Keim erstickt. Soweit es nicht um kriminelle Dinge wie Kinderpornos oder Rassenhass geht, sollten die Verbraucher doch eigentlich selbst entscheiden können.

Während Verbraucherschützer in Deutschland noch grübeln, geht Amerika schon wieder einen Schritt weiter: Renommierete Wirtschaftswissenschaftler werten das E-Bay-Modell bereits als den Kern der New Economy überhaupt. Napier Collyns etwa, Gründer des angesehenen kalifornischen Think-Tanks Global Business Network, sieht eine globale Auktionswirtschaft entstehen, eine *Barter Economy*. Das wäre eine völlig freie Tausch-Ökonomie, in der über Online-Auktionen Käufer und Ver-

Napier Collyns etwa, Gründer des angesehenen kalifornischen Think-Tanks Global Business Network, sieht eine globale Auktionswirtschaft entstehen, eine *Barter Economy*. Das wäre eine völlig freie Tausch-Ökonomie, in der über Online-Auktionen Käufer und Verkäufer direkt – also ohne jegliche Zwischenhändler – Waren, Services und Wissen handeln. Kein Unternehmen werde mehr zu Festpreisen verkaufen können. Käufer und Verkäufer handeln alles individuell aus. Angebot und Nachfrage auf enger Tuchfühlung.

käufer direkt – also ohne jegliche Zwischenhändler – Waren, Services und Wissen handeln. Kein Unternehmen werde mehr zu Festpreisen verkaufen können. Käufer und Verkäufer handeln alles individuell aus. Angebot und Nachfrage auf enger Tuchfühlung. „Es ist ein Megatrend. Schauen Sie sich die Ölkonzerne an, die vor Jahren die Preise diktierten. Heute wird der Preis an der Wall Street gemacht“, sagt Collyns.

Selbst die Wall Street, so die Propheten der totalen Auktionsgesellschaft, werde ja zunehmend überflüssig – weil auch über den wachsenden Online-Handel Käufer und Verkäufer von Wertpapieren, Optionen und ähnlichen Waren direkt (ohne Vermittlung eines Brokers) in Kontakt träten und das Geschäft machten. Große US-Wirtschaftsblätter wie *Forbes* widmeten diesem Trend bereits Titelgeschichten. „Feste Preise sind ein 100 Jahre altes Phänomen. Sie werden mit der zunehmend dominierenden Online-Wirtschaft verschwinden, weil es ganz einfach billiger und leichter ist, die Preise online zu variieren“, sagt Patti Maes, Professor am Massachusetts Institute of Technology (MIT). Noch ist es ein weiter Weg: Analysten der US-Investmentbank BancBoston Robertson Stephens Inc. rechnen damit, dass der von E-Bay initiierte US-Markt der Online-Auktionen zwischen Privatpersonen von 4,5 Milliarden Dollar Umsatz 1999 in den nächsten Jahren auf bis zu 100 Milliarden Dollar steigen könnte. Das ist zwar mehr als die Hälfte des gesamten Einzelhandels via Internet, aber erst knapp vier Prozent des gesamten Einzelhandelsumsatzes in den USA.

Aber der Zug ist nicht aufzuhalten. Denn die Disintermediation, die Zerschlagung und Neukomposition der Wertschöpfungsketten, läuft auf Hochtouren. So hat die Firma Priceline.com das Geschäftsmodell der Online-Auktionen bereits mit großem Erfolg weitergedreht: Bei Flug-

tickets, Hotelzimmern und neuerdings auch Autos gibt der Kunde das gewünschte Angebot und den Höchstpreis ein, den er dafür zahlen will. Priceline.com geht online mit diesen Bietpreisen zu den Fluggesellschaften, Hotels oder Antohändlern und sucht nach einem Verkäufer. Meist mit Erfolg.

Ähnliche Internet-Auktionsseiten gibt es mittlerweile auch im Bereich der reinen Business-to-Business-Geschäfte für verschiedene Branchen von den Papierherstellern über Chemieindustrie bis zur Stahlproduktion. Die Pionierfirma Vertical Net – ebenso wie Priceline.com ein Favorit der Wall-Street-Analysten – bietet allein 15 brancheninterne Auktionsforen an. Zwischenhändler werden auch hier nicht mehr gebraucht. Internet-Foren erledigen alles schneller und billiger. Und im Consumer-Geschäft treiben neben E-Bay nun auch die Internet-Mächte America Online (AOL) und Yahoo die Auktionswirtschaft mit eigenen Kaufforen voran. Selbst in Deutschland, wo noch nicht einmal 20 Prozent der Haushalte an das Internet angeschlossen sind, werden Internetauktionen immer populärer – trotz des mahnenden Fingers der Verbraucherschützer.

Zäh sein

San Francisco, 7. Januar 1997. Fast zwölf Jahre nach seinem schmachvollen Rauswurf als Chef von Apple Computer ist Steve Jobs wieder da. Mehrere tausend Fans sind zur Fachmesse Macworld gekommen, um die Rückkehr des Gründers, des Magiers zu feiern. Steve weiß seine Heimkehr zu inszenieren. Nicht in Jeans und Sweat-Shirt, sondern im eleganten Anzug und weißen Stehkragenhemd schreitet er auf die Bühne. Die Menge johlt. Cool präsentiert er sein Computersystem Next. Technisch ist es Apple weit überlegen, nur wirtschaftlich war es kein Erfolg. Trotzdem hat es Apple Computer, vor drei Jahren selbst in wirtschaftlich größten Nöten, für über 400 Millionen Dollar gekauft. Steve ist ein begnadeter Verkäufer. Und ein Visionär. Deshalb kehrt er als Berater des ratlosen Vorstands ins Unternehmen zurück. Die Menge bewundert ihn. Er habe Apple-Chef Gil Amelio – so raunt es durch die Sitzreihen – bereits eine „Hit-Liste“ für Kostensenkungen und eine „Hot-Liste“ für neue Projekte aufgestellt. Doch Amelio packt es nicht. Sechs Monate später wird er gefeuert sein. Steve übernimmt als „Interim Chief Executive Officer“ wieder das Ruder bei Apple – seiner ersten Firma, die er 20 Jahre zuvor in der Garage seiner Eltern in Los Altos gründete.

Steve Jobs ist ein Paradebeispiel für das ständige Auf und Ab im Silicon Valley. Erfolg und Scheitern, Sieg und Niederlage liegen stets dicht beisammen. Aber niemand, der es einmal nicht schaffte, wird dafür schief angesehen. Niemanden auch darf man abschreiben, denn er wird mit einem neuen Business, einer neuen Idee und frischer Energie wiederkommen – und vielleicht noch erfolgreicher sein als vorher. So wie Steve Jobs. 1976 begann der 21-Jährige mit seinem Freund Steve Wozniak, einem 26-jährigen Computerfreak, Elektronikteile zu bauen und an Bastler zu verkaufen. Ihr Startkapital hatten sie aus dem Verkauf eines VW-Busses und einer Rechenmaschine zusammengekratzt. In einer Welt von Großcomputern, die IBM klar dominierte, wollten sie etwas völlig Neues bieten: Personal Computer, Computer für jedermann. In wenigen Monaten sammelten die beiden 250 000 Dollar Venture Capital ein und gründeten am 3. Januar 1977 offiziell Apple Computer. Die Geräte wurden ihnen auf der ersten Messe in San Francisco aus der Hand gerissen. Volle Computerpower zu erschwinglichen Preisen. Das war eine Sensation.

Steve Jobs ist ein Paradebeispiel für das ständige Auf und Ab im Silicon Valley. Erfolg und Scheitern, Sieg und Niederlage liegen stets dicht beisammen. Aber niemand, der es einmal nicht schaffte, wird dafür schief angesehen. Niemanden auch darf man abschreiben, denn er wird mit einem neuen Business, einer neuen Idee und frischer Energie wiederkommen – und vielleicht noch erfolgreicher sein als vorher.

Apple machte schon im zweiten Geschäftsjahr Gewinn und steigerte den Umsatz in drei Jahren auf 335 Millionen Dollar. Sowohl das Tempo als auch die Wertsteigerung von Apple in den frühen Jahren erinnert an die heutigen Internet-Stars. Schon 1980 ging die Pionierfirma erfolgreich an die Börse. Steve und Steve wurden Multimillionäre. Auch für den Hauptinvestor Mike Markkula, der bei Apple lange Jahre als Chairman herrschte: Aus 91 000 Dollar, mit denen er den Apple-Gründern 1976 ausgeholfen und dafür ein Drittel der Aktienanteile erworben hatte, wurden 1980 nach dem Börsengang 154 Millionen Dollar. Die Wertschöpfungsmaschine des Silicon Valley lief auf vollen Touren.

So wie einst Henry Ford war jetzt Apple-Macher Steve Jobs der Held der innovationsbegeisterten amerikanischen Nation. Die Popularität kulmi-

nierte 1984, als vor dem Football-Endspiel 43 Millionen amerikanische Fernsehzuschauer einen einminütigen Apple-Werbefilm sahen, der 1,6 Millionen Dollar kostete und nur ein einziges Mal lief. Steve hob ab. Konkurrenten wie IBM und Compaq, die Anfang der achtziger Jahre mit eigenen Personal Computern auf den Markt kamen, nahm er nicht ernst. Arrogant lehnte er es ab, die Apple-Technik für Lizenznehmer zu öffnen, um den Markt zu verbreitern. Auch intern hielt er die Nase zu hoch. Viele Leute behandelte er „wie Dreck“. Unvergessen sind Geschichten wie die: Steve kommt zu einer Sitzung in Shorts und Turnschuhen. Es gibt Kontroversen über die Marketing-Strategie. Da streift er seine Schuhe ab, lehnt sich zurück, schmeißt die Beine auf den Tisch und streckt seinem Widerpart wortlos nackte Füße entgegen.

Derart arrogant und verletzend vereinsamte der Apple-Gründer zunehmend. Immer mehr Mitarbeiter hielten sich von ihm fern, vermieden Kontakt – aus Angst. Und einsame Entscheider treffen meist falsche Entscheidungen. Co-Gründer Steve Wozniak hatte sich nach einem schweren Unfall mit seinem Privatjet zurückgezogen. 1983 holte Jobs den Pepsi-Vorstand John Sculley zu Apple. „Wollen Sie für den Rest Ihres Lebens Zuckerwasser verkaufen oder die Welt verändern?“ hatte er ihn gefragt. Und Sculley kam, um als Präsident das Tagesgeschäft des zunehmend chaotischen Unternehmens auf Trab zu bringen. Doch mit Apple ging es weiter bergab. Schlechte Produkte, sinkender Marktanteil, fallender Aktienkurs. Jobs verlor zunehmend an strategischem Weitblick. Konkurrenten wie IBM oder Compaq, die ihre Geräte mit Software von Microsoft und Chips von Intel ausrüsten, gewannen stark an Boden. Anstatt pragmatische Bündnisse zu suchen, machte er sich über sie lustig. Das Ende war nah. Im Mai 1985 wurde Jobs entlassen.

Doch Steve Jobs ließ sich nicht hängen. Typisch Silicon Valley gründet er gleich eine neue Firma: Next Computer. Mit superstarken Rechnern, die besser und billiger sein sollten als die von IBM, wollte Steve die Welt der Unternehmenscomputer revolutionieren. 1988 kommen die hypermodernen Geräte auf den Markt. Der Elektronikgigant Canon hat Millionen von Dollar investiert. Doch Next wird ein Flop. Die Technik ist der Zeit voraus, aber der Vertrieb läuft nicht. Konkurrenten wie Sun Microsystems und Hewlett-Packard übertrumpfen ihn. Wie bei Apple versäumt es Steve, starke Bündnispartner ins Boot zu holen. Bis 1991 verpulvert die Firma 200 Millionen Dollar. Steve stellt die Geräteproduktion ein und konzentriert sich auf die reine Softwareentwicklung. Next bleibt ein Misserfolg. Da war es eine Erlösung, dass seine alte Firma Apple ihm im Dezember 1996 das Flop-Unternehmen abkaufte – zum stolzen Preis von

400 Millionen Dollar. Die Hälfte davon steckt Steve persönlich in die Tasche. Er hatte Glück, mit Gil Amelio erwischte er einen schwachen Verhandlungspartner. Gil ließ sich von der technischen Brillanz des Next-Systems blenden und sah nicht, dass weder ein Markt noch eine gute Kundenbasis existierte. Auch für die Weiterentwicklung des bestehenden Macintosh-Systems brachte die neue Software nichts. Von Next redet heute niemand mehr.

Bei seiner dritten Firmengründung hatte Steve Jobs endlich gelernt. Vielleicht machte er jetzt alles richtig, weil er unternehmerisches Neuland betrat – außerhalb der klassischen Computerindustrie: 1986, also nur ein Jahr nach der Gründung von Next, kaufte er dem Hollywood-Regisseur George Lucas für zehn Millionen Dollar eine Filmfirma ab. Sie war auf High-Tech-Effekte spezialisiert, aber die Geschäfte liefen mäßig. Jobs benannte sie in Pixar um und steckte 50 Millionen Dollar hinein. Das Ergebnis war das wohl modernste Produktionsstudio für Trickfilme in Amerika. Wie verwandelt startete der Apple-Gründer diesen dritten unternehmerischen Versuch: Er motivierte seine Mitarbeiter, ging eine kluge strategische Allianz mit Walt Disney ein. „Der kann ja richtig nett sein“, wunderte sich eine frühere Weggefährtin, die ihn noch von Apple kannte, fürchtete und nun plötzlich wieder für ihn arbeiten wollte. Im November 1995 kam Pixars großer Durchbruch: Disneys Trickfilm *Toy Story*, in den Pixar Studios vollständig auf Computern produziert, wurde einer der bestverkauften Streifen der Filmgeschichte überhaupt. Steve nutzte die Gunst der Stunde und ging mit der Firma gleichzeitig an die Börse. Der Kurs schnellte begünstigt durch den Toy-Story-Erfolg auf 40 Dollar hoch. Und Steve wurde endlich Milliardär.

Als er 1997 dann zu Apple zurückkommt, ist er viel gelöster. Beherzt geht er an die Aufräumarbeit und präsentiert – kurz nach dem Rauswurf des Apple-Vorstandchefs Gil Amelio im Sommer 1997 – eine neue überraschende Allianz: Microsoft-Chef und Software-Tycoon Bill Gates beteiligt sich am Unternehmen. Steve gibt dem Überraschungscoup wiederum auf einem Apple-Kongress bekannt. Diesmal tobt die Menge ebenfalls – vor Wut und Enttäuschung über diesen angeblichen Verrat. Apple und Microsoft waren über Jahre Erzfeinde gewesen. Der Windows-Erfolg hatte Apple fast zerstört. Und nun eine Verbrüderung? „Es ist eine Frechheit, unseren Erzfeind mit ins Boot zu nehmen und ihn auf unserer Messe auch noch auf einer Riesenleinwand live zuzuschalten“, ereiferte sich ein langjähriger Apple-Programmierer so wie viele andere. Die kritischen Stimmen verstummten bald. Denn Steve Jobs kalkulierte diesmal richtig. Jetzt hat er den mächtigsten Software-Konzern mit im Boot. Microsoft ist

Denn Steve Jobs kalkulierte diesmal richtig. Jetzt hat er den mächtigsten Software-Konzern mit im Boot. Microsoft ist zwar mit Windows bei Betriebssystemen weiter Konkurrent, aber die totale Konfrontation ist beendet.

zwar mit Windows bei Betriebssystemen weiter Konkurrent, aber die totale Konfrontation ist beendet. Und Apple stellte sicher, dass der Software-Gigant auch in Zukunft verbreitete Anwendungsprogramme wie die Textsoftware Word für den Apple-Standard liefert.

Den genialen Coup aber ließ Steve Jobs ein Jahr später mit dem Computer I-Mac folgen. Der schöne, kompakte und technisch ausgereifte Rechner ist Amerikas meistverkaufter Personal Computer aller Zeiten. Umsatz, Gewinn und Börsenkurs von Apple schnellten steil nach oben. Steve – der nach zweieinhalb Jahren im Amt immer noch in seiner extravaganter Manier den seltenen Titel des “Interim” CEO führt – baut auf dem I-Mac eine ganze Produktfamilie auf. Bei der Internet-Nutzung liegt die I-Mac-Gemeinde sogar weit vor Windows-Nutzern: Rund 90 Prozent der Apple-Kunden haben ihren I-Mac auch ans Internet geklinkt. Das ist selbst in Amerika Rekord. Apples moderne Nutzerbasis gilt unter Marketing-Strategen in der Computerindustrie als interessanter Ansatzpunkt. Und die Aktie des Unternehmens – Anfang 1998 noch tief im Keller – steigt und steigt.

So wurde letztlich alles gut für Steve Jobs. Nicht nur unternehmerisch. Auch persönlich reifte er. Er ist nicht mehr ganz so arrogant, achtet seine Mitarbeiter, hört manchmal sogar auf sie. Das Wochenende gehört seiner jungen Familie in seinem Haus in Palo Alto. Und er sitzt auch nicht mehr nur am Computer, sondern geht manchmal zu Midtown Video an der Middlefield Road und holt sich einen Film – einfach so, entspannen. Früher wäre das undenkbar gewesen. Die von Hochmut und Leid, Erfolg und Scheitern geprägte Laufbahn des Steven Jobs fand so ein gutes Ende. Vorerst – im Silicon Valley weiß man nie.

Siebenmal aufstehen – Vom Wert des Scheiterns

Frage: Was braucht ein Unternehmer im Silicon Valley, um zum “Master Entrepreneur” gekürt zu werden? Antwort: Er muss sieben Unternehmen gegründet haben, und einmal sollte er schmachlich gescheitert sein. Im

Ernst: Das sind nicht die offiziellen Kriterien, nach denen die Consulting-Firma Ernst & Young einmal im Jahr den besten Unternehmer des Silicon Valley ausfindig macht. Natürlich wird nicht die Zahl der Existenzgründungen gezählt. Aber sieben Startups angeschoben zu haben, das ist schon eine beeindruckende Bilanz. Und deshalb erhielt der gebürtige Iraner Kamran Elahian die begehrte Auszeichnung des "Master Entrepreneur 1999". Die Tatsache, dass eine der sieben Existenzgründungen die totale Pleite war, schadet nichts. Im Gegenteil: Anders als in Deutschland gilt sie als wertvolle Erfahrung. Nicht nur die Master-Jury, auch Banken und Privatinvestoren im Silicon Valley sehen das so.

Kamran ist ein Ausnahme-Unternehmer. 44 Jahre alt und wohl einer der vielseitigsten Macher des Silicon Valley. Einer der vielen Einwanderer, die den absoluten Ehrgeiz hatten, sich hochzuarbeiten: Es war nicht einfach, sich als bereits 16-jähriger Iraner in einer völlig fremden Kultur durchzusetzen. Doch er schafft

Die Tatsache, dass eine der sieben Existenzgründungen die totale Pleite war, schadet nichts. Im Gegenteil: Anders als in Deutschland gilt sie als wertvolle Erfahrung. Nicht nur die Master-Jury, auch Banken und Privatinvestoren im Silicon Valley sehen das so.

es, absolviert ein Ingenieursstudium und arbeitet bei Hewlett-Packard. Nur für kurze Zeit. Denn schon bald packt ihn das Silicon-Valley-Virus: Mach es auf eigene Faust. Er gründet seine erste Firma, eine kleine Software-Schmiede namens CAE Systems. 1984 verkauft er sie an den US-Elektronikkonzern Tektronix für 75 Millionen Dollar. Knapp zehn Prozent des Verkaufserlöses gehören ihm. Ein gutes Startkapital. Die nächste Gründung wird ein Volltreffer: Cirrus Logic, ein Chip-Hersteller, der später zu den großen Namen des Silicon Valley zählen wird.

Nach diesem Erfolg stellt sich Kamran Ende der achtziger Jahre bereits jung die Frage: Was macht es für einen Unterschied, ob ich 20, 30 oder 100 Millionen Dollar besitze? Geld motiviert ihn nicht mehr. Er will etwas Besonderes schaffen. "Making a difference" heißt dieser Grundwert vieler erfolgreicher Unternehmer im Silicon Valley. Also raus aus der Chipbranche und etwas Bahnbrechendes versuchen. Kamran gründet eines der heißesten Startups der späten achtziger Jahre: Momenta. Die kleine Firma in Mountain View entwickelte kleine tragbare Computer, die sich – ähnlich wie die heutigen Palms – bereits mit einem kleinen Schreibstift steuern ließen. Das war die Revolution. Nicht IBM oder Hewlett-Packard, sondern diese kleine Firma Momenta schaffte den technischen

Durchbruch. Die Investoren rochen das große Geld und speisten die Firma kräftig mit Venture-Capital: 40 Millionen Dollar, eine damals gigantische Summe, floss hinein. „Unternehmertum heißt seine Träume verwirklichen“, rief Kamran seinen Investoren zu. Er hatte Recht. Doch setzten sich die Momenta-Geräte nicht durch. Es fehlte an Anwendungssoftware. Deshalb kauften Computernutzer das Gerät nicht. 1992 schloss Momenta seine Tore. Der heute 44-Jährige redet nicht gern drüber: „Es war ein großes Fiasko.“

Kamran begann plötzlich an sich zu zweifeln. Er stieg für ein Jahr aus. Sein erster Urlaub seit 20 Jahren. Er dachte nach – über sich, das Valley, die Welt. Seine Fehler, die vielen menschlichen Enttäuschungen. Aber er verbitterte nicht, sondern startete 1993 erneut – mit einer idealistischen Philosophie: „Meine künftige Arbeit sollte zwei Dingen gerecht werden: erstens der Globalisierung der Weltwirtschaft nutzen, zweitens dem Weltfrieden dienen.“ *Schools Online* heißt seine gemeinnützige Organisation, die er ins Leben rief. Sie stiftet an Schulen und Lehrerbildungszentren die technische Infrastruktur für Internet-Zugang. Über 5000 Schulen in den USA und mehr als einem Dutzend anderer Staaten sind dank Kamrans Initiative heute im Internet.

Nicht nur als Stifter erreichte Kamran ungeheuren Erfolg. Auch als Unternehmer. Und er war besser als je zuvor: Er gründete nacheinander vier neue Firmen, die sich auf Teilssegmente des Internet-Marktes spezialisieren. Darunter den Chiphersteller Neomagic, eine Valley-Company, die sich auf elektronische Bauteile für Mobilcomputer spezialisiert hat. Allerdings hat er sich aus dem aufreibenden Tagesgeschäft zurückgezogen. Mehrere Unternehmen gleichzeitig kann man nicht führen. Aber neue Startups will er wieder anstoßen: „Alles dreht sich bei mir um Wandel, nur dann eröffnen sich neue Chancen.“

Das ewige Startup

Vor ein paar Jahren war der West Tasman Drive in San José eine verschlafene Vorstadtgegend. Einige verstreut liegende Büroblöcke, ein paar ausgediente Fabrikhallen. Keine Adresse für Geschäftstermine. Heute tickt hier eine der wichtigsten Schaltzentralen des Silicon Valley: das Hauptquartier des Netzwerk giganten Cisco Systems. Flache, helle Gebäude. Kein Maschinenlärm. Kein Abgasgestank. Hier tickt pure Brainpower. Cisco gilt als die treibende Kraft der weltweiten Internet-Revolution. Das Unternehmen liefert Hardware- und Software-Komponenten (meist gefertigt

von Partnerfirmen) für den Aufbau moderner Telekommunikationsnetze: Router, Hubs, Switches. Bei jedem Besuch hat sich das Gesicht des weitläufigen Campus wieder ein bisschen verändert. Noch ein Block, wieder ein Parkplatz. Weithin unbebautes Land, das Konzernlenker John Chambers dazukaufte, um weiter expandieren zu können. Und wenn irgendwann in den nächsten fünf oder sechs Jahren der Platz im Silicon Valley nicht mehr reicht, dann wird ein noch dünn besiedeltes Nachbartal bebaut: das Coyote Valley. Dort weiden heute Pferde, nachts heulen die Koyoten. 2010, so die Planung, wird hier eine zusätzliche Cisco-Town entstehen. Bis zu 20000 Menschen werden hier arbeiten, soviel wie Cisco heute insgesamt beschäftigt – weltweit. Die gigantische Summe von einer Milliarde Dollar will die Weltmacht im Netzwerkgeschäft hier investieren.

Cisco ist eine Wachstumsmaschine, die sogar den Softwarekonzern Microsoft mehr und mehr in den Schatten stellt. Das Unternehmen wuchs trotz eines Umsatzes von mittlerweile fast 15 Milliarden Dollar 1999 um beeindruckende 50 Prozent. Der Gewinn stieg sogar um 55 Prozent auf 2,1 Milliarden Dollar. Was ist die treibende Kraft? Was ist das Erfolgsrezept? „Wir erhalten unsere Startup-Kultur“, sagt Chief Executive John Chambers. Wandel, *change* ist sein Grundprinzip. Er hat früher irgendwo ziemlich oben in der Hierarchie der Computergiganten Wang und IBM gearbeitet. Das ist lange her. Cisco hat sehr flache Hierarchien. John hasst den kleinsten Hauch von Stillstand und Verkrustung. Er ist ein Macher, der sich nicht lange mit taktischen Raffinessen aufhält. „Alle zwei Jahre reorganisiere ich Cisco“, sagt er. Startup – das bedeutet nicht nur unendlich fleißig und schnell zu sein sowie hervorragende Produkte auf den Markt zu bringen. Der CEO will den echten Startup-Geist am Leben erhalten, der Cisco seit 15 Jahren beflügelt.

1984 gründete eine kleine Gruppe von Computerexperten der Stanford-Universität unter Führung von Leonard Bosack und Sandra Lerner die Firma. Den Namen Cisco leiteten sie schlicht von der nächstgelegenen Großstadt ab: San Francisco. Erst lief das Startup eher virtuell, nebenbei von ihrem Stanford-Büro aus. Anfang 1986 bezogen Leonard und Sandra das erste Headquarter: das Wohnzimmer ihres Hauses in Atherton. Nach einem Jahr ging es in die ersten richtigen Büros – und dann ganz

Cisco ist eine Wachstumsmaschine, die sogar den Softwarekonzern Microsoft mehr und mehr in den Schatten stellt.

steil bergauf. Das Erfolgsgeheimnis von Cisco beruht weniger auf überlegener Technologie. Konkurrenten wie Bay Networks, heute Teil des kanadischen Telecom-Riesen Nortel, hatten anfangs die bessere. Der heutige Erfolg gründet sich auf eine geniale Wachstumsstrategie: die Akquisition kleiner innovativer Firmen in rasend schnellem Tempo.

Über 40 Startup-Firmen hat Cisco in den vergangenen vier Jahren geschluckt. 20 sollen im Jahr 2000 hinzukommen. Nicht irgendwelche Unternehmen. Sie müssen klein, jung, dynamisch sein. Etablierte Player verursachen Reibungsverluste, lassen sich nur schwer eingliedern. Fünf Kriterien legte John Chambers für die Übernahmekandidaten fest: Sie wachsen schnell, haben einen starken Produktfokus, ticken unternehmerisch, pflegen eine ähnliche Unternehmenskultur wie Cisco und sind schließlich nur wenige Meilen von Cisco entfernt angesiedelt. „Firmen, die wir kaufen, müssen den Geist des Silicon Valley atmen“, begründet John Chambers die geografische Begrenzung.

Mit diesen fünf Geboten schickt er seinen Vice President für Business Development ins Feld: Mike Volpi. Mike ist gebürtiger Italiener, ein junger hungriger Stanford-Absolvent, der bereits mit Ende 30 zum Großmeister im Aufspüren und Akquirieren innovativer Startups aufgestiegen ist. Und der kommt jede Woche mit mindestens einem Vorschlag. 20 Milliarden Dollar in Aktien, nur zum geringen Teil in bar, hat der Cisco-Vorstand für Zukäufe auf den Tisch gelegt. Die innovativen kleinen Firmen bringen nicht nur zusätzliches Wachstumspotenzial und Innovationskraft in den Konzern. Viel wichtiger ist, dass sie für ständige kreative Unruhe bei Cisco sorgen. Weil fast jeden Monat eine neue Firma integriert werden muss, wird ständig umgebaut. Und der Netzwerkgigant verdaut die Zukäufe bislang stets rasend schnell, unspektakulär, reibungs- und lautlos.

Von Cisco akquiriert zu werden, darin sehen viele Silicon-Valley-Startups einen Glücksfall. Nicht nur weil der Preis stimmt. Vor allem die Perspektive, nunmehr als Teil des Marktführers zu agieren und am fast sicheren Wertwachstum teilzuhaben, erscheint glänzend. Spätestens nach sechs Monaten ist vom zugekauften Unternehmen nichts mehr zu sehen. Der Name verschwindet sofort. Das ist ein eisernes Grundprinzip. Aber die Mannschaft der zugekauften Firma bleibt meist zusammen. Als Cisco-Team. Cisco-Kids heißen die neuen Teams im Konzernjargon. Wiederhall des im Silicon Valley populären Pop-Hits „Cisco-Kids“, der ständig im Autoradio dudelt. Cisco ist die Mutter der Startup-Kultur des Silicon Valley. Und John Chambers, der Mann mit dem stets blütenweißen Hemd

und der Krawatte, ist ihre Ikone. Eine Ikone, die selbst sehr bescheiden bleibt. Sein Büro ist kein Palast. Der Konferenzraum, in dem wir uns treffen, ist eng, grau und hat keine Fenster. Und für Dienstreisen zahlt Cisco generell nur Touristenklasse. Wie jeder Mitarbeiter zahlt John den Aufschlag für Business- und First-Class-Flüge aus eigener Tasche oder nutzt dafür seine Bonus-Meilen. „I walk my talk“, sagt John. Nach den Prinzipien handeln, die man selbst predigt – sein Leitsatz.

Allerdings steht der Netzgigant vor einem wachsenden Problem: Die Kosten für die Übernahmen wachsen angesichts der immer höheren Bewertungen innovativer Startups langsam ins Uferlose. Waren noch vor kurzem Kaufpreise von 100 Millionen bis 400 Millionen die Regel, kletterte der Durchschnittspreis 1999 auf rund 800 Millionen Dollar. Für ganz besonders heiße Wachstumfirmen zahlt Cisco noch viel mehr: Die kleine Silicon-Valley-Schmiede Cerent kostete 6,9 Milliarden Dollar. Ist das nicht ein bisschen viel für einen Hersteller, der noch nicht einmal 300 Mitarbeiter hat und bei knapp zehn Millionen Dollar Umsatz fast 30 Millionen Dollar Verlust macht? John Chambers blieb keine andere Wahl. Denn Cerent verfügt über eine äußerst gefragte Schlüsseltechnologie: optoelektronische Weichen, die sowohl Telefongespräche als auch Internet-Daten über Glasfaserkabel leiten. Cerent-Konkurrenten, die zum Zeitpunkt der Verhandlungen bereits an der Börse waren, hatten eine Marktkapitalisierung erreicht, die den Verkaufspreis sogar noch überstieg.

Also konnte die Devise nur sein: nichts als zugreifen. „Natürlich habe ich bei dem Kaufpreis, den mir Mike nannte, erst einmal tief durchgeatmet, aber dann schließlich zugestimmt, denn dies ist eine extrem wichtige Schlüsseltechnologie für unser zukünftiges Wachstum“, sagt John. Angesichts des exponentiellen Marktwachstums des Internet und der lohnenden Zukäufe Ciscos in der jüngsten Vergangenheit könnte die Rechnung aufgehen. Für die Firma Crescendo etwa zahlte Chambers 1993 die damals stattliche Summe von 92 Millionen Dollar. Crescendo machte nur zehn Millionen Dollar Umsatz. Heute trägt das Team, das unter dem Cisco-Dach weiter zusammenarbeitet, 4,5 Milliarden Dollar zum Konzernumsatz bei. Auch Grand Junction, zwei Jahre später für 400 Millionen Dollar zugekauft, steigerte unter Cisco den Umsatz von damals acht Millionen Dollar auf heute über eine halbe Milliarde Dollar. „Wir sind ein Treibhaus für Startups. Wer dazustößt, blüht sofort auf“, schwärmt John über die Cisco-Wachstumskultur.

Lukrative Übernahmen

Das Beispiel der Übernahme des noch nicht einmal dreijährigen Startups Cerent durch Cisco zeigt, dass nicht nur Börsengänge den erstrebten großen Sprung in der Wertsteigerung bringen. Die junge Firma muss nur mit einem heißen Produkt zur richtigen Zeit im Markt positioniert sein. Schon wird es zu einem hohen Preis weggeschnappt. Für die Firmengründer und Investoren ist es manchmal lukrativer als ein Börsengang. Jedenfalls im Falle von Cerent: Zweieinhalb Jahre nach Gründung der Firma erhielten die Cerent-Gründer Carl Russo und Ajaib Bhadare als Kaufpreis Cisco-Aktien im Wert von 350 respektive 150 Millionen Dollar. Und das, obwohl sie während des kurzen stürmischen Wachstums ihrer Firma an die Investoren zu viele Unternehmensanteile abtraten. Sie selbst hielten am Ende nur noch fünf beziehungsweise zwei Prozent des Aktienkapitals.

Den großen Reibach beim Cerent-Deal machte die Venture-Capital-Firma Kleiner Perkins Caufield & Byers: Für ihre vor noch nicht einmal drei Jahren investierten acht Millionen Dollar bekam sie fast 31 Prozent der Cerent-Aktien. Beim Verkauf an Cisco waren sie fast 2,1 Milliarden Dollar in Cisco-Aktien wert. Ein Gewinn von über 26000 Prozent. Was Wunder, dass das Hauptquartier des VC-Instituts an der Sand Hill Road Nummer 2750 in Menlo Park die teuerste Büroadresse ganz Amerikas ist.

Auch Sabeer Bahria, Gründer des E-Mail-Dienstes Hotmail, profitierte von einer Übernahme. In einem eiskalten Verhandlungspoker, der sich über Monate hinzog, verkaufte der gebürtige Inder seine Firma am Silvesterabend 1997 für 400 Millionen Dollar an Microsoft. Neun Monate vorher hatte Bill Gates gerade mal 40 Millionen Dollar geboten. Wie auch bei Cerent konnte selbst schnelles Verhandlungstempo der rapiden technischen Entwicklung und dem Marktwert des Übernahmeobjektes kaum nachkommen. So gesehen machte Bill Gates sogar ein Schnäppchen. Denn E-Mail ist – zumindest in den USA – ein Haupttreiber des Internet-Booms. Und Hotmail hat unter den kostenlosen Diensten mit über 40 Millionen Nutzern die weitaus meisten Kunden.

Der Software-Konzern integrierte den populären Dienst in seinen Online-Kanal MSN. Und Sabeer, das war Teil des Kaufvertrags, sorgte fortan bei Microsoft als "General Manager of Strategic Business Development" für die Integration von Hotmail und die Erweiterung des Services. Mindestens einmal pro Woche saß er im Flugzeug von San Francisco nach Seattle. Doch der Job nervte ihn zunehmend. Hierarchien, Bürokratie, alles zu

Auch Sabeer Bahtia, Gründer des E-Mail-Dienstes Hotmail, profitierte von einer Übernahme. In einem eiskalten Verhandlungspoker, der sich über Monate hinzog, verkaufte der gebürtige Inder seine Firma am Silvesterabend 1997 für 400 Millionen Dollar an Microsoft. Neun Monate vorher hatte Bill Gates gerade mal 40 Millionen Dollar geboten.

langsam. Im Frühjahr 1999 schmiss er den Job hin. Verzichtete auf die ihm noch zustehenden günstigen Microsoft-Aktien. „Mir fehlte einfach der Spaß, Microsoft ist ein tolles Unternehmen, aber eben kein Startup“, sagt Sabeer.

Obwohl er es bei einem Privatvermögen von rund 250 Millionen Dollar nicht nötig hätte, stürzt sich der Dreißigjährige schon wieder ins nächste Startup. Er gründete eine neue Firma namens Arzo. Und er investierte in mehrere Unternehmensgründungen des Silicon Valley. „Ich mache das alles nicht mehr, um damit Geld zu verdienen. Aber ich brauche einfach diesen Nervenkitzel der großen Herausforderung“, sagt Sabeer. Ganz schön kess für einen 30-Jährigen, der vor gut zehn Jahren mit 250 Dollar in der Tasche in Kalifornien ankam.

2

Risk-Taker und gewaltige Wagnis-Gewinne

Peter Hirth war schon vierzig, als er ins Silicon Valley ging. Was um Gottes Willen trieb den in Deutschland etablierten Biologen hierher. Er hatte beim renommierten Pharmaunternehmen Boehringer Mannheim einen Traumjob als Vice President. Eine gut dotierte, sichere Position. Sechs Wochen Jahresurlaub, Pensionsanspruch, hohes wissenschaftliches Ansehen. Und doch ging er Anfang 1992 ins Silicon Valley, oder besser: in die Biotech Bay, wie die Gentechnik-Forscher die Region nennen. Denn auf diesem Gebiet ist besonders der nördliche Teil des High-Tech-Tals weltweit führend. Trendsetter wie Genentech haben hier ihr Hauptquartier. Europäische Pharmakonzerne wie Roche, Bayer oder Novartis investieren kräftig in den Ausbau ihrer Kapazitäten.

Der Deutsche startete 1992 bei Null. Ohne Sicherheitsnetz, nur eine große Idee im Kopf: eine Firma gründen, die die Behandlung von Krebstumoren total revolutioniert. Neuartige Medikamente, sogenannte Angiostatine, sollten die Krebsgeschwülste einfach von der Blutzufuhr abschneiden, sie regelrecht aushungern und somit zum Schrumpfen und Absterben bringen. „Ich wollte dorthin, wo die Musik spielt, einfach machen können, was ich mir in den Kopf gesetzt hatte“, erinnert sich Peter Hirth. Er gründete seine Firma in Redwood City, 30 Kilometer südlich von San Francisco: Sugen.

Mit zehn Leuten und zwei Millionen Dollar Risikokapital fing er 1992 an. Und bald schon verzeichnete er die ersten Erfolge: Die Antikrebsmittel SU 101 und SU 5416 zeigten nicht nur bei Mäusen Wirkung, sondern auch in amerikanischen und europäischen Kliniken. Bei mehreren schweren Fällen von Haut- und Darmkrebs schrumpften die tödlichen Geschwülste rasant. Selbst für Peter war es fast ein Wunder. Sugen ging

Ende 1994 an die Börse. Und trotz der für Biotech-Aktien schweren Zeit in den neunziger Jahren stieg der Kurs stetig an. Auch die Mitarbeiterzahl wuchs auf über 200.

Als schließlich im März 1999 ein Ärzteteam der University of California in Los Angeles die offizielle Einführung der Sugren-Medikamente bekanntgab, schnellte die Aktie auf einen Schlag um über 20 Prozent in die Höhe. Peter Hirth und sein amerikanischer Partner, der ehemalige Investmentbanker Stephen Evans-Freke, hatten es geschafft. Das Team war hoch motiviert, zog in größere Firmengebäude in South San Francisco um. Peter reiste nach Europa, um die Gründung einer Sugren-Filiale vorzubereiten.

Doch hinter den Kulissen lief schon die Übernahmeschlacht um die Avantgarde-Firma der neuen Krebstherapie. Und dann ging alles ganz schnell: Am 15. Juni 1999 verkündete der amerikanisch-schwedische Konzern Pharmacia & Upjohn den Kauf von Sugren zum Preis von 650 Millionen Dollar. Es war ein fairer Preis. Für den Pharmacia & Upjohn aber auf jeden Fall ein Schnäppchen. Denn die große Zeit der Sugren-Wirkstoffe steht ja erst noch bevor, wenn die klinischen Erprobungen abgeschlossen sind und die revolutionären Medikamente auf den Markt kommen. Wenn alles gut geht, wird das Sugren-Team viele Milliarden Dollar wert sein. Peter Hirth zeichnet jetzt für die gesamte Krebsforschung bei dem neuen Mutterkonzern verantwortlich. „Wir spielen jetzt schon in einer anderen Klasse mit“, sagt er. Und Sugren – sein Name – bleibt erhalten. Aber die Enttäuschung kann er nicht verbergen. Nicht nur, weil er in ein, zwei Jahren einen sehr viel besseren Preis für die Firma erzielt hätte. Auch der Stolz eines Wissenschaftlers spielt mit: „Sugren bleibt mein Baby und ich bin froh, dass der Name erhalten bleibt.“ Aber die Übernahme ließ sich einfach nicht verhindern. Andere aggressive Akquisitionsversuche hatten Stephen und Peter erfolgreich abgewehrt.

In der äußerst kapitalintensiven Biotech-Industrie sind Erfolgsdruck und Investitionsrisiko viel höher als in anderen Branchen. Nur ganz ausgewählte Werte erwecken Aufmerksamkeit, schaffen wie Sugren den erfolgreichen Sprung an die Börse. Aber der Kapitalbedarf bleibt extrem hoch. Das mit dem Börsengang eingenommene Geld reicht oft nicht aus. Große, zahlungskräftige Pharma-Player schnappen zu, sobald sich eine Gelegenheit bietet. Der Kapitalbedarf bis zum Börsengang beträgt meist mehrere 100 Millionen Dollar, und die im Vergleich zur Internet- oder Software-Industrie weniger enthusiastische Stimmung der Investoren erhöht das Risiko beim Börsengang. Hinzu kommt, dass die Begeisterung für Bio-

In der äußerst kapitalintensiven Biotech-Industrie sind Erfolgsdruck und Investitionsrisiko viel höher als in anderen Branchen. Nur ganz ausgewählte Werte erwecken Aufmerksamkeit, schaffen wie Sugen den erfolgreichen Sprung an die Börse.

tech-Aktien verfolgt ist, die noch Anfang der neunziger Jahre weltweit herrschte. Und der spätere wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens hängt vollständig von der Wirksamkeit und der amtlichen Zulassung einzelner Medikamente ab.

Besonders bei revolutionären Anti-Krebs-Mitteln heißt es „make or break“. Sugen startete mit fünf Millionen Dollar Seed-Capital, eine Summe, die einem Unternehmen wie etwa dem E-Commerce-Player Intershop bis zum Börsengang reichte. Für die Biotech-Schmiede war es ein Tropfen auf dem heißen Stein: Bis 1998 verbrauchte das Unternehmen knapp 150 Millionen Dollar Forschungsgelder und machte immer noch keinen Pfennig Gewinn. Zwar hatte der Sugen-Vorstand noch weitere 70 Millionen Dollar auf der Bank. Doch die immer kostspieligere Forschung und Entwicklung kostete zu viel Geld. Obwohl Sugen mit einigen Wirkstoffen bereits im Spätstadium der klinischen Erprobung ist und wahrscheinlich kurz vor der Zulassung einiger Medikamente steht, war es zuletzt schwierig, die benötigten zusätzlichen Millionenzuschüsse privater oder institutioneller Investoren zu bekommen. Da war ein Verkauf der Firma sicherer und für die Gründer letztlich auch lukrativer.

Andy – ein genialer Deutscher

Er trägt immer noch Jeans, T-Shirt und Birkenstocksandalen. Auch nach über 20 Jahren Silicon Valley spricht er Englisch (nur noch Englisch) mit seinem unverwechselbaren harten deutschen Akzent. Andreas („Andy“) von Bechtolsheim hat sich wenig verändert. Urgestein des Valley. Ein „Geek“, ein „Nerd“ durch und durch – so heißen im Silicon Valley die eingefleischten Computerfreaks. Doch Andy ist ein ganz besonderer Nerd: ein „Über-Nerd“, ein weltweit bewundertes Computergenie. Er erfand die besten Computer, die je ein Mensch baute: Als 24-jähriger Stanford-Student fing der Deutsche 1977 an, völlig neuartige Rechner zu entwickeln. „Niemand verstand mein Konzept, noch nicht einmal die Venture Capitalists“, erinnert er sich. Wenig später gründete er mit drei Kom-

Andreas („Andy“) von Bechtolsheim hat sich wenig verändert. Urgestein des Valley. Ein „Geek“, ein „Nerd“ durch und durch – so heißen im Silicon Valley die eingefleischten Computerfreaks. Doch Andy ist ein ganz besonderer Nerd: ein „Über-Nerd“, ein weltweit bewundertes Computergenie.

militionen die Firma Sun Microsystems (Sun steht für Stanford University Networkcomputer). Daraus wurde einer der führenden Computerbauer der Welt – nicht nur bekannt für seine revolutionären und gleichzeitig preiswerten Hochleistungscomputer (Workstations), sondern auch für Software-Innovationen wie die Programmiersprache Java. Andy war technisch stets die treibende Kraft bei Sun. Doch es ging nicht ohne Friktionen: Die ersten Workstations von Sun kosteten rund 40 000 Dollar – zu viel, um aus dem Nischenmarkt der Ingenieurbüros herauszukommen. Andy schlug dem Führungsteam vor, eine preiswertere Baureihe zu entwickeln, die je Stück nur noch 10 000 Dollar kosten sollten. Er setzte sich mit dem Vorschlag nicht durch.

Der Deutsche steckte keine unnötige Energie mehr in Überzeugungsarbeit. Kurzerhand stellte er mit privatem Geld ein Entwicklungsteam auf die Beine, das die von ihm vorgeschlagene Discount-Version, die Sparc-Station, entwickelte. Seine Sun-Kollegen waren von dem sagenhaften Durchbruch fasziniert wie alle Experten, und ganz plötzlich waren sie alle mit Andys Vorschlag einverstanden. Die neuen Computer wurden ein sagenhafter Erfolg für Sun. Doch Andy war irgendwie müde geworden: „Ich hatte keine Lust mehr, eine Workstation nach der anderen zu entwerfen, ich wollte etwas Neues machen.“

So verlässt er 1995 Sun, um eine neues Startup zu gründen: Granite Systems. Eigentlich ist es gar kein richtiges Unternehmen. Nur eine kleine Gruppe von Ingenieuren, die eine hyperschnelle Übertragungstechnik für Unternehmensnetze, das sogenannte Gigabit Ethernet Switching entwickelt. Die Technik ist so heiß und Andys Name ist so glitzernd, dass der Netzwerkigant Cisco die Entwicklungsgruppe kauft. 220 Millionen Dollar legte Cisco-Chef John Chambers auf den Tisch – obwohl Granite noch gar kein fertiges Produkt hatte. Andy wechselte mit seinem Team zu Cisco und führt es seither mit dem offiziellen Cisco-Titel eines Vice Presidents. „An meiner Arbeit hat sich nichts geändert“, beteuert er. Tatsächlich steht – wie Cisco-Mitarbeiter bestätigen – sein Porsche jeden Tag mindestens zwölf Stunden vor dem Gebäude, in dem das Granite-Team

sitzt. Nach wie vor schuftet Andy wie ein Berserker. Dabei hätte er es gar nicht nötig. Denn nach den Kurssteigerungen der Sun- und Cisco-Aktien der vergangenen Jahre, sammelte er längst ein Privatvermögen von mehreren hundert Millionen Dollar an.

„Einige zehnmillionen Dollar“ davon investiert der Technik-Freak nun selbst wieder in Startups – als Business-Angel, also als einer der Valley-typischen Privatinvestoren, die sehr früh in die Finanzierung von Unternehmen einsteigen und dafür relativ hohe Anteile am Unternehmen erwerben. Dieses hohe Risiko können die Angels gehen, weil sie meist früher selbst als Manager oder Unternehmer in der High-Tech-Branche gearbeitet und entsprechend Wissen und Erfahrung angesammelt haben.

Ihre Motivation ist nicht nur reine Profitgier. Es treibt sie die Faszination an Technologie, an der Schaffung neuer Werte und Produkte. Wie dem Philanthropen Kamran Elahian geht es auch Andy von Bechtolsheim gar nicht mehr um das Geld: „Ich mache es nur, weil ich einfach neue psychologische Erfahrungen machen will. Wenn ich am Ende meines Lebens zurückschaue, dann möchte ich sagen können: Ich hab’ etwas Besonderes gemacht“.

Einmal in der Woche fährt Andy raus in das riesige Naturgebiet des Big Sur. Etwa anderthalb Autostunden südlich des Silicon Valley. Dort hat er sich gemeinsam mit dem Venture-Capitalists Vinod Khosla, einem der Co-Gründer von Sun, eine gläserne Traumvilla auf einen Hügel gestellt. Es gibt kein E-Mail und kein Telefon. Und wo auch immer sich Andy in dem Haus aufhält: Durch Glas bietet es stets einen weiten Traumblick auf den Pazifik, die Wale, die Schiffe und den endlosen kalifornischen Horizont. „Hier kann ich am besten von der Hektik des Silicon Valley abschalten, über die grundlegenden Trends und mögliche neue Investments nachdenken“, schwärmt Andy.

Verrückte und Engel

Bevor private Wagnisfinanziers wie Andy überhaupt einsteigen, lebt der Existenzgründer von privatem Startkapital. In der Regel besorgt er sich möglichst viele Kreditkarten und nutzt jeweils den vollen Darlehensrahmen aus. So kommen meist einige zehntausend Dollar zusammen – allerdings zu satten Zinsen von 14 Prozent und mehr. Dann beginnt die Suche nach Seed Capital (Saat-Kapital). Dies sind in der Regel private Quellen: Freunde, Verwandte und Bekannte werden angepömpelt, um die ersten

100 000, 200 000 oder gar 500 000 Dollar zusammen zu bekommen. Meist läuft dies ohne Vereinbarung fester Firmenanteile, weil der Wert des Unternehmens ja überhaupt noch nicht eingeschätzt werden kann. Es sind private Darlehen, die in keiner offiziellen Statistik auftauchen. Später, rechtzeitig vor dem Börsengang, werden diese frühen Freunde meist reichlich mit Aktien zu Vorzugskonditionen bedacht. Scheitert das Unternehmen, stottert der Entrepreneur das private Darlehen ab oder er tröstet seine Gläubiger auf die nächste Firma. Für diese privaten Darlehen gibt es natürlich keine Regeln. Diese erste inoffizielle Finanzierungsrunde heißt im Valley-Jargon "FFF", was für "Friends, Fools and Family" steht – Freunde, Verrückte, Familie.

Wenn der Business-Plan nicht allzu verrückt ist, steigen in dieser frühen Phase auch Leute wie Andy von Bechtolsheim ein – die Business-Angels. Sie schießen in der Regel insgesamt rund 500 000 Dollar zu. Durch eine extrem weite Streuung ihrer Investitionen schalten sie weitgehend aus, dass sie mit ihren Investitionen scheitern. Wenn nur eines von zehn Startups den Durchbruch schafft, das heißt erfolgreich an die Börse geht oder von einem größeren Marktplayer aufgekauft wird, rechnen sich alle Investments.

Eine vereinfachte Beispielrechnung: Investiert ein Angel in 20 Unternehmen jeweils 300 000 Dollar, macht das zusammen sechs Millionen Dollar. In dieser frühen, noch unsicheren Phase des Unternehmens bekommt er je Firma einen Anteil am Unternehmenskapital von zehn Prozent. Wenn nur ein Startup den Sprung an die Börse schafft oder von einem anderen Unternehmen gekauft wird, hat es einen Marktwert von zum Beispiel 300 Millionen Dollar (ein üblicher Wert). Der Zehn-Prozent-Anteil des Angels ist auf fünf Prozent gefallen, weil sich durch den Einstieg der Venture Capitalists die Kapitalmasse erhöht hat und der Angel nicht im gleichen Umfang nachinvestiert hat, um den Anteil am Aktienkapital zu halten. Trotzdem ist sein verbliebener Anteil an dem einen erfolgreichen Startup 15 Millionen Dollar wert. Für Nachinvestitionen in einige Unternehmen inklusive der Erfolgswirtschaft hat der Angel weitere zwei Millionen Dollar ausgegeben. So stehen am Ende Kosten von acht Millionen Dollar einem Gewinn aus der einen Erfolgswirtschaft von 15 Millionen Dollar gegenüber. Es bleibt also ein Gewinn von sieben Millionen Dollar. Meist sieht die Bilanz besser aus, weil von den anderen 19 Firmen doch die eine oder andere den Börsengang schafft oder verkauft wird. Das Risiko für einen Angel-Investor ist also begrenzt.

Die Phase des offiziellen Angel-Investments ist die Stunde der Wahrheit, weil externe Investoren jetzt das Unternehmen zum ersten Mal richtig bewerten. Da es bei High-Tech-Unternehmen meist keine Waren und Güter gibt, die als Grundlage herangezogen werden können, zählt nur die Überzeugungskraft des Business-Plans, die Marktperspektive sowie das Wissen, die Persönlichkeit und die Kontakte des Unternehmers. Existenzgründer sollten darauf achten, dass Angel-Anteile wie auch die Aktienoptionen für Freunde und Familie insgesamt die Marke von etwa 15 Prozent nicht überschreiten. Sonst fehlt die Luft für die weiteren Finanzierungsrunden. Reicht das Geld nicht, sollte der Existenzgründer neu verhandeln und parallel nach weiteren Engeln Ausschau halten, die womöglich von einem höheren Unternehmenswert zu überzeugen sind. Durch die höhere Gesamtbewertung sinkt der Prozentanteil am Aktienkapital, den ein Investor für eine bestimmte Geldsumme bekommt. Gerade bei Internet-Unternehmen, die ständig in neue schnell wachsende Märkte drängen, ist das oft kein Problem.

In den Verhandlungen mit Wagnis-Finanziers ist es völlig fehl am Platze, auf materielle Anlagegüter wie Maschinen oder Immobilien für die Bewertung zu verweisen. Unternehmer, die derartige Argumente nach dem Vorbild der klassischen deutschen Bankfinanzierung einbringen, fallen im Silicon Valley sofort durch. Derartige Werte existieren für Risiko-Investoren einfach nicht. Sie belegen im Gegenteil die fehlende Kreativität und Risikobereitschaft eines Unternehmers. Auch staatliche Fördergelder, die ja in Deutschland zu den Grundpfeilern einer Existenzgründung zählen, gibt es nicht. Im Silicon Valley will sie auch niemand haben. Denn alles, was vom Staat kommt, bringt – so die herrschende Meinung – Bürokratie und nimmt unter Umständen Tempo heraus beim Aufbau des Startup.

In den Verhandlungen mit Wagnis-Finanziers ist es völlig fehl am Platze, auf materielle Anlagegüter wie Maschinen oder Immobilien für die Bewertung zu verweisen. Sie belegen im Gegenteil die fehlende Kreativität und Risikobereitschaft eines Unternehmers.

Venture Capitalists und Business-Pläne

Meist beginnt nach einem Jahr die entscheidende Runde der Finanzierungsspirale: Durch emsige Arbeit und geschickte Mund-zu-Mund-Propaganda ist der Wert des Startup gestiegen. Jetzt werden die Venture-Capital-Firmen aufmerksam. Früher nur ein bis zwei, heute meist vier bis fünf Millionen Dollar gelten als untere Einstiegsstufe für die professionellen VC-Firmen. Am besten ist es natürlich, wenn ein VC durch einen Tip aufmerksam geworden ist und sich selbst bei dem Startup meldet. Dann ist die Schlacht um das Wagniskapital schon halb gewonnen. Die eigene Bewerbung ist mühsam. Denn das Angebot an Business-Plänen ist im Silicon Valley so stark gewachsen, dass sich in den Büros führender Firmen wie Kleiner Perkins, Sequoia oder Benchmark jeden Monat Hunderte von Mappen mit Geschäftsideen stapeln. Meist werden sich gar nicht richtig durchgelesen. Die VC überfliegen kurz die *Executive Summary*, die Zusammenfassung. Nach meist höchstens fünf Minuten ist dieses "Scrub-over" beendet.

Business-Plan in sieben Sätzen

Ohne Business-Plan läuft nichts im Valley. Je kürzer er ist, desto besser. Wie im Silicon Valley werden zunehmend auch deutsche Venture Capitalists mit Ideen überschüttet. Entscheidend ist oft nicht die genaue schriftliche Ausarbeitung, sondern die mündliche Vorstellung der Idee. Innerhalb weniger Minuten muss der VC für die Idee gewonnen sein. Formulieren Sie die Kernpunkte ihrer Strategie möglichst kurz, lernen Sie sie auswendig und werfen Sie die Sätze möglichen Investoren bei jeder Gelegenheit an den Kopf. Nur wer seinen Geschäftsplan kurz und bündig vortragen kann, hat eine Chance. Zwar ist der Zeitdruck in Deutschland noch nicht so groß wie im Silicon Valley, aber er wächst ständig. Wer sich jetzt schon auf den Valley-Stil einstellt, verschafft sich Vorsprung. Elton Sherwin, ein erfahrener Marketing-Stratege im Silicon Valley, nennt in seinem Ratgeber "The Silicon Valley Way" sieben Kernfragen, die Existenzgründer sich selbst beantworten sollen, bevor man überhaupt den richtigen Business-Plan niederschreibt. Wichtig: Jede Antwort sollte nicht mehr als einen Satz oder eine Zeile umfassen, auf keinen Fall mehr:

1. Was ist das Produkt?
2. Wer sind die Kunden?
3. Wer wird es verkaufen?
4. Wie viele Leute werden es kaufen?

5. Wie viel wird es kosten, es zu entwerfen und zu bauen?
6. Wie hoch wird der Verkaufspreis sein?
7. Wann verlässt das Geschäft die Verlustzone?

Es klingt simpel. Aber bitte versuchen Sie, es wirklich nur in einem einfachen Satz zu beantworten. Wer mehr Platz braucht, dessen Konzept ist zu kompliziert. Er wird es nicht nur schwer haben, mit der Geschäftsidee Investoren oder Partnern zu gewinnen. Ein unklares Konzept hat auch später auf dem Markt keine Chance.

Nur wer einen VC-Partner bereits kennt oder wenigstens auf die Empfehlung eines Bekannten des Wagnis-Finanziers verweisen kann, hat eine realistische Chance. Auch hilft oft ein gutes Wort eines Bekannten, der jemanden kennt, der wiederum den Wagniskapitalisten kennt. Networking ist alles im Silicon Valley. Auf jeden Fall sollten sich Existenzgründer klar darüber sein, dass die meisten der eingeschickten Vorschläge nicht von den entscheidenden General Partners der Institute gelesen werden. 90 Prozent gehen erst einmal auf die Schreibtische der Assistenten. Und die sortieren brutal aus. Um überhaupt eine Chance zu haben, sollte deshalb jeder Business-Plan eine exzellente Executive Summary enthalten. Knapp, prägnant und verständlich formuliert hier der Existenzgründer die wesentlichen Dinge wie Firma, Produkt, Markt und Finanzplanung. Möglichst versuchen, alles auf einer Seite, wenn es gar nicht anders geht auch auf zwei Seiten (aber nicht mehr) unterzubringen. Dies ist die Seite, die nach dem Deckblatt folgt und oft das einzige, was ein Venture Capitalist überhaupt liest. Weil die Summary so wichtig ist, sollte sie am Ende des Business-Plans noch einmal aufgeführt werden.

Muster für einen Business-Plan

Seite	Inhalt
1	Deckblatt (Name des Projekts; Autor mit Anschrift, Telefon, E-Mail-Adresse; Datum)
2	Inhalt
3 – 4	Executive Summary
5 – 9	Mission / Business Modell
10 – 12	Finanzplan
13 – 15	Das Produkt / Der Service
16 – 18	Der Markt / Die Kunden
19 – 20	Marketing

21 – 22	Wettbewerber
23 – 24	Das Management-Team
25 – 26	Partner
27	Der Fahrplan (Produkt, Finanzen)
28	Anhang (zum Beispiel Produktfoto)
29 – 30	Executive Summary (gleicher Text wie auf Seite 3 – 4)

Der Zwang, sich kurz zu fassen, hilft auch bei Gesprächen mit möglichen Investoren. Pfiffige Entrepreneurinnen flechten die zentralen Sätze ihrer Executive Summary in jede Konversation ein. "Pitching" heißt diese harte Verkaufstechnik: die Kunst, einen Business-Plan in zwei bis drei Minuten interessant und plastisch herüberzubringen. Meist hämmern sich die Verfasser eines Business-Plans die zentralen Sätze der Summary Wort für Wort ein, lernen sie auswendig. Bei jeder Party, jedem Lunch, jedem Empfang werden sie möglichen Investoren entgegen geworfen.

Der Zwang, sich kurz zu fassen, hilft auch bei Gesprächen mit möglichen Investoren. Pfiffige Entrepreneurinnen flechten die zentralen Sätze ihrer Executive Summary in jede Konversation ein. "Pitching" heißt diese harte Verkaufstechnik: die Kunst, einen Business-Plan in ein bis zwei Minuten interessant und plastisch herüberzubringen.

Wer einen überzeugenden Business-Plan vorlegt und gut "pitcht", bekommt von einer VC-Firma in der Regel fünf, manchmal auch schon zehn oder 20 Millionen Dollar. Diese übernimmt dafür 20 bis 30 Prozent des Firmenkapitals und gibt als sogenannter *Lead-Investor* bis zum Börsengang oder der Übernahme durch ein anderes Unternehmen in der Firma den Ton an. Ein oder zwei Institute stoßen später hinzu. Insgesamt beläuft sich das durchschnittliche Investment von Venture Capitalists der Sand Hill Road in ein Startup heute auf rund 20 bis 50 Millionen Dollar. In jüngster Zeit wurden auch Startups mit 100 Millionen Dollar und mehr gespickt. Vor einigen Jahren waren es noch höchstens fünf Millionen Dollar.

Entsprechend stark ist aber auch der Erwartungsdruck gewachsen. Viele Venture Capitalists gehen gleich ins Eingemachte und setzen oft einen Finanzvorstand ihrer Wahl ein oder auch einen Chief Executive Officer (CEO). Der oder die Gründer sind im Management-Team dann meist

noch für die Produkte oder Technik verantwortlich und behalten in der Regel einen Sitz im wichtigen Board of Directors. Manchmal aber werden sie auch brutal auf andere Posten in der Firma abgeschoben – wenn es im Interesse der Firma nötig erscheint. Natürlich kommt es darauf an, wie viele Anteile die Gründer am Aktienkapital noch besitzen. Da es nach der zweiten und dritten Finanzierungsrunde mit Wagniskapital oft nur noch fünf oder zehn Prozent sind, müssen sie sich zwangsläufig in die Entscheidung des Lead Investor fügen. „Es ist manchmal hart, muss aber im Interesse der Firma so sein“, sagt Ann Winblad, Gründerin der renommierten VC-Firma Hummer Winblad.

Die unmenschliche Härte der Venture-Capitalists hat ihren Grund. Denn auch für sie ist das Geschäft kein Zuckerschlecken. Von durchschnittlich 6000 Business-Plänen, die ein VC-Institut pro Jahr bekommt, investiert es höchstens in 12 Startups. In der Regel schafft es die Hälfte der Firmen nicht und geht pleite. Vier Unternehmen überleben, schaffen aber nicht den Sprung an die Börse. Sie bringen über die Jahre nur magere Erträge. Nur zwei Startups gelingt der große Sprung innerhalb von drei bis vier Jahren. Dabei rechnen die Venture Capitalists in einem Fall mit einem bis zu 50fachen *Return-on-investment*. Das andere Unternehmen zielt den Goldenen Schuss und liefert Returns von mindestens dem 100fachen, manchmal dem 1000fachen und mehr. Diese *Big Shots* finanzieren die vielen Pleiten. Aber sie bringen so viel, dass die führenden VC-Institute insgesamt sehr hohe Profite einfahren.

In der dritten und vierten Finanzierungsrunde schließlich, die dem Börsengang direkt vorausgehen, stoßen weitere VC-Firmen, Privatinvestoren und vor allem die *Corporate VC* hinzu. Das sind Venture Capitalists, die als Angestellte oder Partner amerikanischer, japanischer oder europäischer Großunternehmen Ausschau nach Beteiligungen halten. Sie drängen in die sogenannte *C-Runde* des Investitionszyklus. „I’ll stick you in the C-Round – Ich bringe Sie in die C-Runde“ ist ein Ausspruch, den der aufmerksame Besucher eines Bistros in Palo Alto, Menlo Park oder Mountain View manchmal aufschnappt. Das großzügige Angebot des Lead-Investors an die weniger risikobereiten Wagnisfinanziers dient vor allem der Kontaktpflege. Es ist ein kleiner lukrativer Gefallen, den die andere Seite im umgekehrten Fall auch bereitet. Denn das Risiko ist so kurz vor dem Börsengang nicht mehr besonders groß, und sichere Profite von 100 Prozent und mehr innerhalb weniger Monate sind die Regel.

Die Corporate VC haben allerdings weniger finanzielles als vor allem strategisches Beteiligungsinteresse: Sie wollen mit geringem Risiko einen

Fuß in die Tür innovativer Firmen und ihrer Produkte bekommen sowie Marktentwicklungen des Silicon Valley insgesamt verfolgen. Sie erwerben für Investitionen von meist ein bis fünf Millionen Dollar Unternehmensanteile. Allerdings keine großen. Denn die Bewertung der jungen Firma ist so kurz vor dem Börsengang in der Regel meist auf 50, 60 oder schon 100 Millionen Dollar gestiegen. Ein früher Venture-Capitalist bekommt für eine Investition in der derselben Größenordnung ein Viertel oder gar ein Drittel des gesamten Unternehmens. Corporate Investors erhalten zwei, drei Jahre später nur noch wenige Prozent. Faustregel: Eine Million Dollar in der C-Runde bringen rund ein Prozent am Aktienkapital. Aber selbst das ist in der Regel ein gutes Geschäft. Das Risiko ist sehr gering und die meisten Börsengänge laufen gut. Wenn das *Going Public* klappt, dürfen C-Investoren mit einer Verdopplung ihres Einsatzes rechnen. Gemessen an dem relativ geringen Risiko und des viel kürzeren Zeithorizonts eine lukrative Sache.

Doch das Augenmerk der Corporate VC gilt ja den Technik- und Markttrends des Silicon Valley. Da wollen sie durch ihre Investitionen einfach näher dran sein. Denn C-Runden-Investoren bekommen im wichtigen Board of Directors einen Beobachtungssitz, wenn auch kein Stimmrecht. Dadurch haben sie Einblick in alle wesentlichen Dinge eines Unternehmens. „Alles andere macht auch für Corporate Investing keinen Sinn, weil das Risiko für die großen Unternehmen sonst unkalkulierbar wird“, sagt Jörg Sperling, der junge deutsche Venture-Capitalist.

Sieben Regeln für Gespräche mit Venture Capitalists

Weil Wagnisfinanziers mit einem Super-Erfolg mindestens fünf Pleiten finanzieren müssen, rast Ihnen bei jedem Gespräch, bei jedem Durchblättern eines Business-Plans durch den Kopf: Ist dies der nächste Milliarden-Hit à la Yahoo!, Amazon.com oder E-Bay? Venture Capitalists suchen anders als Banken stets nach „Big Shots“ und nicht nach soliden Durchschnitten.

1. *Ich, ich, ich.* Impfen Sie sich vor dem Gespräch ein: Ich bin der Größte. Ich bin der Beste. Ich bin der nächste Bill Gates. Ich bin nicht nur gut. Ich bin genial. Mein Business-Plan ist mindestens hundert Millionen Dollar/Euro wert. Hoch konzentriert ins Gespräch gehen, aber auch auf „Wolke sieben“ schweben.

2. **Slogans.** Lernen Sie Kernsätze Ihres Plans auswendig. Sie müssen wie Werbeslogans flott und perfekt formuliert sein. Nicht variieren, sondern das Auswendig gelernte einhämmern – sich selbst und anderen.

3. **Kurz fassen.** Keine langen Vorreden, keine Ausschweifungen! Der Business-Plan, Ihre “Story” muss in zwei bis drei Minuten erzählt sein. Vielleicht lohnt es sich, einen professionellen Autor oder einen Rhetorik-Experten zu engagieren. Üben Sie vorher mit der Stoppuhr. So lange kürzen, bis die Zeit stimmt.

4. **Big Shot.** Erst starten, dann reden. Herausstellen, was Sie in Ihrem Geschäft bereits machen, nicht was Sie alles machen wollen. Erzeugen Sie beim Venture Capitalist das Gefühl, dass hier einer der seltenen “Big Shots” angelaufen ist, der die vielen 1000 Prozent Gewinn bringt. Wagnis-Finanziers lieben das Gefühl, dass sie auf eine große Sache nur noch mit ihrer Finanzierung aufspringen müssen, um später ganz groß zu gewinnen. Weil sie so viele Nietten finanzieren, müssen die wenigen Guten sie mitziehen. Nein, „gut“ sein reicht nicht, Sie müssen exzellent sein.

5. **Spezialist.** Das wirklich Besondere, das Einzigartige der Geschäftsidee betonen. Wenn Sie also zum Beispiel einen E-Commerce-Kanal für Lebensmittelversand starten wollen, gibt es garantiert mindestens einen Konkurrenten, der mit einem ähnlichen Konzept um Venture Capital anfragt. Also von vornherein speziellere Varianten ins Auge fassen. Wie wäre es stattdessen mit einem Internet-Channel, der nur frische Produkte aus der Bretagne anbietet?

6. **Schneebälle.** Wo ist der Schneeball-Effekt? Diese Frage stellen Venture Capitalists in Zeiten immer schnellerer Märkte zunehmend. Es ist die Suche nach dem so genannten *viralen Marketing*. Überlegen Sie, wie sich das Produkt oder der Service über effektive Vertriebskanäle, Public Relations oder auch Kultur und Sport rasend schnell ausbreiten könnte – wie ein Virus oder eine Epidemie. Sammeln Sie Anregungen im Internet, das ist die beste Schule für virales Marketing.

7. **Name-Dropping.** Lassen Sie in der Präsentation und im Gespräch gezielt und gut verteilt möglichst glänzende Namen unter Ihren Geschäftskontakten fallen: Partner, Angel-Investors, Kunden, Berater. Wenn Sie nicht viel zu bieten haben, möglichst vor dem Gespräch alte Kontakte auffrischen. Meist springt so vor dem VC-Gespräch noch eine gute Idee heraus oder sogar zusätzliches Kapital.

Wenn genug Wagniskapital eingesammelt und das Geschäft ansehnlich gewachsen ist, wartet alles sehnsüchtig auf den Börsengang. Längst hat der Lead Investor mit dem Management des Startup den großen Sprung vorbereitet. Sie haben Beziehungen zu Investoren zur Wall Street aufgebaut, Drähte zu einflussreichen Analysten und Wirtschaftsjournalisten geknüpft. Kurz vor dem Börsengang starten die großen Roadshows für die wichtigen Investoren. Dann kann er kommen, der große Gong-Schlag des Going Public.

Kurz vor dem Börsengang starten die großen Roadshows für die wichtigen Investoren. Dann kann er kommen, der große Gong-Schlag des Going Public.

Wie es ihrer Natur entspricht, versuchen manche hyperaggressiven Silicon-Valley-Unternehmer die Stimmung durch besonders lautes Trommeln anzuheizen. Das Warten auf den Börsengang ist nervig, besonders wenn man in den letzten

Wochen vor dem ersten Börsentag praktisch keine Werbekampagnen, keine großen Mediengeschichten mehr fahren darf. Denn das verlangt die traditionelle "Quiet Period" der US-Aufsichtsbehörde SEC. In den Wochen direkt vor dem Börsengang muss sich das Unternehmen mit öffentlichen Äußerungen zurückhalten. Diese in den dreißiger Jahren eingeführte Regel an der Wall Street nehmen viele Silicon-Valley-Firmen in letzter Zeit nicht mehr so ernst.

Mit Folgen: So musste Louis Borders, Gründer des Online-Lebensmittelhändlers Webvan, seinen von Experten und Investoren heiß erwarteten Börsengang auf Druck der SEC verschieben. Grund: Borders hatte gegenüber Reportern führender US-Wirtschaftsmedien freizügig über Geschäftsstrategie, Zahlen und sogar Details zu der Roadshow geplaudert. Sein CEO George Shaheen hatte sogar geprahlt, dass Webvan den Handel mit Lebensmitteln so revolutionieren würde wie Andersen Consulting, Shaheens früherer Arbeitgeber, das Geschäft der Unternehmensberatung. Das war zu viel. Die SEC stoppte den Börsengang. Webvan musste kleinlaut einen ergänzenden Börsenprospekt verschicken, schreiben, dass alles gar nicht so gemeint war und erneut auf grünes Licht warten. Andere Unternehmer gehen bis zum Äußersten, lenken dann aber selbst frühzeitig ein, um den rufschädigenden offiziellen Rüffel der Aufseher zu vermeiden – zum Beispiel Netscape-Gründer Jim Clark, der mit seiner dritten Firmengründung Healthon ebenfalls kurz vor dem Börsengang im Spätherbst 1998 in vielen Medien publikumswirksam präsent war. Auch hier wurde die SEC hellhörig. Doch ehe sie handeln konnte, verschob der

erfahrene Existenzgründer den Börsengang kurzfristig auf Februar 1999. So nahm er geschickt Luft aus der Sache und wahrte das makellose Image von Healthcon.

Gefährliche Arroganz verzeiht das Valley nicht

Manchmal weint er. Sitzt vor einem seiner riesigen Selbstporträts und schreit den ganzen Schmerz heraus. Den Frust, die Enttäuschung darüber, dass er zu früh war. Zu früh mit einem revolutionären Produkt, das die Welt damals – Mitte der neunziger Jahre – nicht verstehen wollte. Marc Porat ist ein Visionär, ein Genie mit drei Diplomen der Elite-Universität Stanford. Aber als Unternehmer scheiterte er. Obwohl seine Karriere hoffnungsvoll begann, als er 1988 seine erste eigene Firma Private Satellite Network für viel Geld verkaufte. Finanziell schon unabhängig, ging er als Produkt-Visionär zu Apple, entwickelte zukunftsweisende Computer wie den Pocket Crystal – einen der ersten Entwürfe für einen Westentaschen-Computer mit Online-Anschluss. Das Gerät ging nie in Produktion. Doch die Vision fesselte ihn – wie die Apple-Vorstände. Marc – so glaubten viele Insider damals – werde in die Fußstapfen des legendären Apple-Gründers Steve Jobs treten und die Computerwelt revolutionieren.

In Apple-Chef John Sculley hatte er einen großzügigen Förderer. Der CEO gliederte Marcs Entwicklungsgruppe 1990 aus und gab ihr mehrere Millionen Dollar Startkapital mit auf den Weg. John stellte dem Spin-off auch fast die gesamte Entwicklergruppe zur Verfügung, die Anfang der achtziger Jahre den bahnbrechenden Macintosh-Computer kreiert hatte. Die neue Firma war das Elite-Startup des Silicon Valley der frühen neunziger Jahre. Jeder wollte dort arbeiten. Schon der Name war ganz im Apple-Stil einfach anmaßend: General Magic („Allgemeines Wunder“). Frech knüpfte er an die heilige Genealogie traditionsreicher amerikanischer Konzernnamen an: General Food, General Motors, General Electric. „General Magic sollte die neue Cyber-Ära symbolisieren“, erzählt Marc.

Und wirklich schien es ein Jahrhundert-Projekt: General Magic, das war das Konzept für ein revolutionäres Kommunikationssystem. Es basierte auf einem intelligenten Multimedia-Netz, in das sich Nutzer mit einem kleinen Handcomputer, dem sogenannten “Personal Intelligent Communicator”, einwählen sollte. Das Gerät konnte über ein Modem an Telefonnetze angeschlossen werden und regelte als elektronischer Assistent etwa den automatischen Versand von Faxen, die richtige Ablage eingehender E-Mails und diente als Organizer. Sogar Electronic Shopping war

prinzipiell schon möglich. Die Hardware-Plattform und das Betriebssystem entwickelte General Magic, die Geräte und passenden Dienste etwa für Shopping wollten mächtige Verbündete liefern wie die Elektronikkonzerne Sony, Motorola, Philips und Toshiba oder die Telecom-Mächte AT & T, France Telecom und NTT aus Japan.

Insgesamt 15 „Big Names“ aus aller Welt machten mit und pumpeten gemeinsam mit Apple und einigen Venture Capitalists insgesamt über 70 Millionen Dollar in die Firma – eine für die damalige Zeit unvorstellbar hohe Summe. Ehemalige Apple-Gurus wie Andy Hertzfeld und Bill Atkinson, die sich eigentlich schon zurückgezogen hatten, schlossen sich General Magic an. „Alle wollten es noch mal wissen und die Welt wieder verändern so wie damals mit dem Macintosh“, erinnert sich Andy Hertzfeld. Die High-Tech-Welt bewunderte den Vater des Projekts: Marc Porat war der neue Star des Silicon Valley. Die Bosse der amerikanischen High-Tech-Industrie lagen ihm zu Füßen. Europäische Top-Manager wie der heutige Telekom-Chef Ron Sommer, damals Sonys Europa-Statthalter, priesen sein Produkt als die große Revolution der Informationstechnik. Computer-Gurus aus allen Ländern pilgerten zu dem stilvoll im schäbigen Garagenstil gehaltenen Firmensitz an der Castro Street in Mountain View. Einige heuerten gleich an, brachen mit Freunden, Familie und Hobbys, um Tag und Nacht für das Jahrhundertprojekt zu schuften. Es war ein Rausch. „Zauberer“ nannte Marc seine Mitarbeiter.

Doch die genialen Macher standen sich selbst im Weg. Es dauerte viel zu lange, bis das ekzentrische und technikverliebte Team das Produkt auf den Markt brachte. Ursprünglich sollte es 1992 sein, tatsächlich kam es erst im Herbst 1994. Die Geräte, die Sony unter dem Namen Magic Link und Motorola als Envoy in Lizenz bauten und verkauften, waren für den Consumer-Markt aber viel zu teuer: über 1000 Dollar. Auch die versprochenen Dienste wie Shopping oder Fax-Service fehlten. Die Käufer zögerten. Verzweifelt versuchte Marc das Management umzubauen, einen harten CEO als Führungspersonlichkeit anzuheuern. Doch die eigenwillige Unternehmenskultur schockte selbst erfahrene Silicon-Valley-Kämpen wie den damaligen Technik-Vorstand von Sun Microsystems und heutigen Novell-Chef Eric Schmitt. Am Morgen nach seinem Antritt als CEO bei General Magic tauchte Eric nicht mehr auf und ging zurück zu Sun Microsystems. Auch Ellen Hancock sagte ab – damals noch Top-Managerin beim Computergiganten IBM, später Apple, heute Chefin des Internet-Startup Exodus.

Nach außen verstand es Marc, die glänzende Fassade von General Magic zu wahren. Im Februar 1995 ging die Firma an die Börse. Immer noch ein Darling der Wall Street und der Medien, wurde es einer der bis dahin größten Erfolge der Börsengeschichte: Am ersten Tag stieg der Kurs von 14 Dollar auf 32 Dollar. Marc und seine Zauberer wurden zu vielfachen Millionären. Doch der Reichtum von General Magic blieb Papierreichtum. Denn der Aktienkurs begann schon bald darauf zu fallen. Die Verkäufe liefen im Frühjahr 1995 immer noch nicht so richtig. Partner wie Sony reduzierten bereits die Geräte-Produktion. Die Mutter-Company Apple, mit 16,5 Prozent Großaktionär bei General Magic, fiel als möglicher Hardware-Partner ganz aus: Sie hatte – frustriert vom langsamen Entwicklungstempo bei General Magic – mit dem Newton einen eigenen Personal Digital Assistant entwickelt.

Spätestens als ein halbes Jahr später, im August 1995, die Internet-Company Netscape im August 1995 an die Börse stürmte, sank der Stern von Marcs glorreicher Firma rapide. Denn General Magic hatte in seiner Selbstherrlichkeit den aufkommenden offenen Internet-Standard völlig außer Acht gelassen. Plötzlich war Netscape die Zukunft, und General Magic zählte schon zur Vergangenheit. Paradigmenwechsel in Silicon-Valley-Speed. Im Herbst 1995 verließen bereits die ersten hoch bezahlten Spitzenprogrammierer die Firma. Der große Reißaus nahm zu, als der wichtigste Bündnispartner und Großaktionär AT & T seinen speziell für General Magic entwickelten E-Mail-Service Personalink im Frühjahr 1996 einstellte. Im September 1996 schließlich ging auch Marc Porat von Bord – gebrochen, enttäuscht, verbittert. Und die Abwärtsspirale drehte sich vorerst weiter. Es gab nur noch Verluste. In den folgenden anderhalb Jahren verbrauchte General Magic jedes Quartal rund sieben Millionen Dollar von dem immer noch vielen Geld, das die Firma auf der Bank hatte.

Doch wie so oft im Silicon Valley heilt die Zeit Wunden. Eine neue Führung bringt die Wende. So auch bei General Magic. Der neue CEO Steve Markman hat die Firma auf reine Software-Entwicklung fokussiert. Anfang 1998 schloss er mit dem Software-Giganten Microsoft ein Bündnis. Nun geht es wieder bergauf. Mit dem Internet-Dienst Mytalk, der nicht nur Computer-Freaks, sondern auch Handy-Nutzern einfachen Web-Zugang eröffnet, hat die bescheiden gewordene Firma nun schon mehrere hunderttausend Kunden gewonnen. Und die billig gewordene General-Magic-Aktie ist im Silicon Valley ein Geheimtipp für Investoren.

Marc wird nicht zurückkehren zu seinem Startup. Immerhin hat er noch knapp eine Million General-Magic-Aktien und hofft darauf, dass sie bald

einmal wieder kräftig steigen. Viele Freunde hat der heute 52-Jährige nicht mehr. Denn das Silicon Valley verzeiht, ja liebt gescheiterte Unternehmer; sie sind Helden. Aber Marc galt als anmaßend und arrogant – und das verzeiht das Valley nie. Marc ist out, einfach out. Es gibt viele dieser langen einsamen Abende in seiner Villa oben in den Hügeln von Los Altos Hills. Zu viele.

Spin-off – der Ball rollt weiter und weiter

Wie so oft im Silicon Valley eröffnete die Tragödie des einen auch Chancen für andere: Einer von ihnen war Steve Perlman, bei General Magic für die Entwicklung einer speziellen TV-Lösung zuständig. Das Produkt sollte eigentlich unter dem Namen Magic TV vermarktet werden. Doch als sich 1995 die Probleme in der Company zuspitzten, gliederte Marc Porat die kleine Fernseh-Truppe aus. Steve Perlman ergriff die Chance, baute aus den Resten von Magic TV sein eigenes Startup Web-TV auf. Er lernte aus Marcs Fehlern und drückte bei der Entwicklung des Produkts aufs Tempo. Schon 1996 kam die Zusatzbox, die aus einem normalen Fernseher ein Internet-Zugangsgerät macht, auf den US-Markt. Web-TV war preiswert, einfach zu bedienen und verkaufte sich auf Anhieb gut. Steve bereitete den Börsengang vor. Aber Bill Gates kam ihm zuvor: Im April 1997 kaufte der Microsoft-Chef die Firma zum stolzen Preis von 425 Millionen Dollar. Steve wurde dadurch sehr reich, aber nicht glücklich: Er durfte zwar weiter als Web-TV-Chef agieren. Doch die Reibungen mit der Microsoft-Zentrale in Seattle nahmen ständig zu. Gleichzeitig knickte die Erfolgskurve von Web-TV merklich ab. Im Sommer 1999 schließlich stieg der Web-TV-Gründer aus.

Die Geschichte von General Magic ist ein Warnzeichen für Jung-Entrepreneure. Die Gründer hatten alles, was sich Unternehmer wünschen: sehr viel Geld, mächtige Alliierte und eine hoch qualifizierte und äußerst motivierte Mannschaft. Und dennoch schafften sie es nicht. Warum? Es fehlte der für das Silicon Valley so typische Erfolgshunger. Und der speist sich aus Druck, aus Knappheit an Zeit, Kapital, Mitarbeitern. Überfluss macht träge. Wem nicht ständig das Wasser bis zum Hals steht, der verliert. Knappheit macht hungrig. Und Hunger schafft Sieger.

Der Erfolgshunger ist natürlich besonders groß, wenn es die Macher eines Riesenprojekts à la General Magic mit neuen Startups jetzt erst recht wissen wollen. Ein gutes Beispiel für ein derartiges Comeback sind die Führungskräfte des 1994 gescheiterten Startups Go. Die Firma mit dem

eingängigen Namen entwickelte Anfang der neunziger Jahre ein Betriebssystem für Handcomputer, die sich – wie heute der Palm – mit einem Stift bequem bedienen lassen. Diese Geräte sollten schon damals den PC mit Tastatur ersetzen. Eine Ergänzung zu den Entwicklungen bei General Magic. Erstklassige Investoren wie das VC-Institut Kleiner Perkins Caufield & Byers pumpeten rund 75 Millionen Dollar in das viel versprechende Startup. Go zog einige der besten Top-Manager des Silicon Valley an – zum Beispiel von Apple oder Ashton-Tate, der damals führenden Software-Firma für Kalkulationsprogramme. Doch das 200 Mitarbeiter starke Go-Team unterschätzte – ähnlich wie General Magic – die technischen Detailprobleme und fand trotz mächtiger Konzernpartner wie IBM, Intel und der Telefongesellschaft AT & T keinen Markt. Im August 1993 wurde Go still und leise an AT & T verkauft. Der Telefonriese stellte seine neue Go-Abteilung nur ein Jahr später ein.

Die Go-Mitarbeiter krepelten sofort nach dem Scheitern die Ärmel hoch und packten neue Projekte an. Einige fanden Top-Jobs in anderen Firmen. Andere gründeten ohne Umschweife die nächste Company, für die sie ohne besondere Hindernisse wieder Venture-Capital bekamen. So ging Go-Vorstandschef George Campbell anschließend als CEO zu Intuit, dem führenden Hersteller von Finanzsoftware. Es wurde ein riesiger Erfolg, und Campbell rückte später zum Chairman auf. Mike Homer ging zur Internet-Firma Netscape und stieg dort zu einer Schlüsselfigur im Geschäft mit Unternehmenskunden auf. Und Jerry Kaplan, der Go-Gründer, schaffte nach einer Zwischenstation als Buchautor 1998 den Durchbruch mit dem Börsengang seines Internet-Auktionenhauses Onsale. „Wir sind zwar damals mit Go gescheitert, aber den innovativen Geist und Unternehmergeist hat jeder einzelne von uns in neue Startups getragen“, sagt Jerry Kaplan.

Optionen und Stock Options

Peter Panfili schockte seinen Onkel, einen konservativen Herrn aus Chicago: „Renten- und Lebensversicherungen interessieren mich nicht, meine Altersvorsorge baue ich mit Aktienoptionen“. Peter ist kein 25-jähriger Single, sondern ein Familienvater, Mitte 40, Doktor der Biologie, ein hochkarätiger Wissenschaftler bei der Firma LJI Biosystems in Sunnyvale. Optionen auf den Kauf von Aktien des eigenen Unternehmens sieht er wie die meisten Angestellten bei Silicon-Valley-Firmen als Basis seiner Altersvorsorge. Es ist sehr risikoreich, aber wenn es klappt, hat man wirk-

lich ausgesorgt: Bei einer jungen innovativen Firma möglichst vor dem Börsengang anheuern. Nach einem Jahr soviel Aktien wie möglich kaufen, zum Vorzugspreis für 30 oder 50 Cents, einen oder zwei Dollar das Stück. Jedes Jahr wieder kaufen. Und dann nach dem Börsengang – falls er glückt – einige Jahre warten und abräumen – für 20, 30 Dollar oder gar 100, 200 Dollar das Stück.

Zehntausende von Angestellten versuchen das im Silicon Valley. Und Tausende sind damit schon nach wenigen Jahren Millionäre geworden und können auf die Rente pfeifen. Peter denkt als guter Familienvater nicht nur an das eigene Alter, sondern auch an seine Tochter: „Ein guter Teil der Aktien sind die für ihre Ausbildung.“ Es ist eine riskante Vorsorgeplanung. Denn neun von zehn Firmen schaffen das große Ziel nicht: den Börsengang oder die lukrative Übernahme der Firma durch einen großen Konkurrenten. Auch Peter musste dreimal ansetzen. Die erste Firma ging Pleite. Die zweite hat zwar überlebt, schaffte aber den Börsengang nicht. Die Aktien sind nicht viel wert. Zu LJI Biosystems stieß er vor zwei Jahren. Und dann klappte es auch prompt mit dem Börsengang. Der ist geschafft. Eine schöne Wertsteigerung erzielte Peter bereits. Und weil der neue Biotech-Boom absehbar ist und das Unternehmen noch viel Wachstumspotenzial hat, sichert Peter seine Zukunft weiter mit Aktien seines Arbeitgebers.

Es geht auch um's Prinzip: „Ich würde nie bei einer Firma anfangen, die keine Aktienoptionen bietet – und zwar für alle Mitarbeiter“, sagt der Wissenschaftler. Wie viele Leute im Silicon Valley liebt er die Atmosphäre der gleichen Chancen. Ob man die Chance – also die Ausübung der Aktienoptionen – ergreift oder nicht, ist jedem individuell freigestellt. Aber niemand ist von der Wertbildung des Unternehmens prinzipiell ausgeschlossen wie die traditionellen Angestellten in der Old Economy, die unabhängig von der Unternehmensentwicklung ihr festes Gehalt bekommen. Mit Gehältern – so hoch sie auch sein mögen – sind gute Leute im High-Tech-Tal nicht zu bekommen. Deshalb bieten fast alle Firmen *stock options*, Aktienoptionen. Peter arbeitete zweimal bei Biotech-Firmen in Deutschland. „Das Fehlen von Aktienoptionen war ein großes Hindernis, exzellente Leute zu halten“, erinnert er sich. Es freut ihn, dass diese Form der Mitarbeiterbeteiligung jetzt langsam auch in Deutschland praktiziert wird.

Besonders bei Internet-Unternehmen ist die riskante Form der Altersvorsorge äußerst lukrativ – zum Beispiel für die knapp 1 000 Mitarbeiter von Yahoo. Wer zum Beispiel 1996, im Jahr des Börsenganges, 5 000 Aktien

Aber niemand ist von der Wertbildung des Unternehmens prinzipiell ausgeschlossen wie die traditionellen Angestellten in der Old Economy, die unabhängig von der Unternehmensentwicklung ihr festes Gehalt bekommen. Mit Gehältern – so hoch sie auch sein mögen – sind gute Leute im High-Tech-Tal nicht zu bekommen. Deshalb bieten fast alle Firmen stock options, Aktienoptionen.

zum Vorzugspreis von 79 Cents kaufte, zahlte insgesamt knapp 4000 Dollar. Keine große Belastung für die Altersvorsorge der meisten Haushalte. Heute ist dieses Paket – nach drei Aktiensplits des Unternehmens und bei einem Kurs von 350 Dollar – rund zehn Millionen Dollar wert. Zwar kosteten die Aktien aus dem Optionsprogramm von 1997 schon durchschnittlich 4,34 Dollar, aus dem Plan von 1998 gar 26,53 Dollar. Aber auch hier machten Yahoo-Mitarbeiter bei einem Kauf Gewinne, von denen Bezieher einer Kapitallebensversicherung – geschweige denn einer staatlichen Rente – nur träumen können. Und selbst wenn der Yahoo-Kurs nicht so in die Höhe geschossen wäre und heute noch mit 20 Dollar im Keller läge, wären aus den 4000 Dollar Einsatz 1996 immerhin auch 100 000 Dollar geworden.

Um die Mitarbeiter langfristig an die Firma zu binden, laufen die Aktienoptionsprogramme in der Regel vier Jahre. Am Ende ihres ersten Beschäftigungsjahres kaufen die Angestellten 25 Prozent, die restlichen Aktienoptionen beziehen sie dann monatlich in kleinen Portionen über die restlichen drei Jahre (Fachjargon: “Vesting”). Das hört sich toll an. Aber erst einmal muss ja privates Geld investiert werden. Je nachdem wie viele Aktienoptionen die Mitarbeiter ausüben, leihen sie sich das Geld, oder sie finanzieren es aus ihrem Gehalt. Bei Yahoo etwa kann man zwar 15 Prozent des Jahresgehaltes für die Teilnahme am Optionsplan einsetzen. Aber das Finanzamt bittet zunächst auch mit einer Vorsteuer zur Kasse. Und schließlich dauert es ja auch vier Jahre, bis alle Aktien, auf die man Optionsrechte hat, auch tatsächlich alle gekauft werden dürfen. Wer vorher kündigt oder entlassen wird, muss seine verbleibenden Optionen meist innerhalb von 30 Tagen ausgeben. Danach sind sie verloren.

So erweisen sich Aktienoptionen nicht nur als lukratives, wenn auch risikoreiches Instrument der Altersvorsorge. Für die Unternehmen bieten sie zudem ein hervorragendes Mittel, wichtige Mitarbeiter – die im Silicon Valley ja chronisch knapp sind – zumindest mittelfristig ans Unternehmen

zu binden. Und solange es dem Unternehmen gut geht, funktioniert das auch. Läuft es schlecht, springen Mitarbeiter schnell ab. Andererseits haben sie nach dem Kauf der Aktien auch ein großes Interesse, dass die Firma floriert. Denn nur dann bringen ihre Papiere, die sie zu Discount-Preisen erwarben, auch die erhoffte Wertexplosion. So sind Startups und ihre Mitarbeiter für einige Zeit fest zusammengeschweißt: in eine Schicksalsgemeinschaft, die es unbedingt packen will. Besonders Angestellte etablierter und gleichzeitig schnell wachsender Unternehmen wie etwa Intel oder Cisco, deren Aktienkurs über die Jahre kontinuierlich steigt, sehen sich häufig in „goldenen Handschellen“. Denn wann ist der richtige Zeitpunkt zum Aussteigen? Wenn die Aktien ein, zwei, drei oder vier Millionen Dollar wert sind? Jedes Jahr beginnt ein neues Vesting. Und immer sagt man sich wieder: Okay, noch zwei Jahre dranhängen. Und wieder und wieder...

Gleichwohl halten die Bindungen im Silicon Valley meist nicht lange. Denn hier möchte fast niemand auf langfristigen oder gar lebenslangen Jobs kleben bleiben. Wer zehn Jahre bei einer Firma verbracht hat, der gilt als suspekt. Das liegt nicht daran, dass die Leute immer nur auf der Jagd nach dem großen Geld, dem nächsten coolen Unternehmen sind, das kurz vor dem Börsengang steht. Es ist auch nicht die reine Lust an der Abwechslung, am *Job-Surfen*. Viele Experten im Silicon Valley sind hochgradig spezialisiert. Sie wechseln von Company zu Company. Immer dahin, wo sie gerade dringend benötigt – und deshalb auch sehr gut bezahlt werden. Die größere Freiheit bringt meist so nicht nur mehr Abwechslung, sondern auch mehr Geld. Oft lockt aber auch einfach nur eine interessantere Tätigkeit. Besonders Ingenieure, Programmierer und Finanzexperten surfen die Jobs. Viele nehmen aus Prinzip gar keine feste Anstellung mehr an – auch nicht auf Zeit. Sie arbeiten als Honorarkräfte. Sogar Finanzchefs lenken auf dieser Vertragsgrundlage viele kleine

Viele nehmen aus Prinzip gar keine feste Anstellung mehr an – auch nicht auf Zeit. Sie arbeiten als Honorarkräfte. Sogar Finanzchefs lenken auf dieser Vertragsgrundlage viele kleine Firmen. Mehr Freiheit für den Mitarbeiter, mehr Energie für den Arbeitgeber. Denn die typische Gruppendynamik unter festen Angestellten in Unternehmen hemmt die Produktivität, die Konzentration auf den Job. Es gibt keine ausgetretenen Pfade.

Firmen. Mehr Freiheit für den Mitarbeiter, mehr Energie für den Arbeitgeber. Denn die typische Gruppendynamik unter festen Angestellten in Unternehmen hemmt die Produktivität, die Konzentration auf den Job. Es gibt keine ausgetretenen Pfade. Für Flurklatsch ist in Silicon-Valley-Firmen ohnehin kaum Zeit. Das kommt den freien Spezialisten entgegen.

Dabei geht die Spezialisierung noch einen Schritt weiter als in der Old Economy: Experten bieten sich nicht nur für bestimmte Gebiete wie Finanzen oder Forschung an. Innerhalb dieser Disziplinen gibt es wiederum Fachleute, die sich auf bestimmte Lebensphasen von Silicon-Valley-Startups spezialisiert haben:

- auf die *Start- oder Seed-Phase*, in der eine Firma überhaupt erst angeschoben wird;
- auf die Zeit, in der das Unternehmen für *Venture-Capital* geöffnet wird;
- auf den *Mittelabschnitt*, in der Management und Operations auf Perfektion getrimmt werden;
- auf den wichtigen *Zeitraum unmittelbar vor dem Börsengang*, wenn absolut nichts mehr schief gehen darf, um die späteren Aktienkäufer nicht zu verunsichern.

Derartige Fachleute auf Zeit sind für jede Branche zu haben. Oft genug werden sie als Feuerwehr in letzter Minute angeheuert. Und wenn sie ihren Job erledigt haben, dann gehen sie so plötzlich wie sie kamen. Und es funktioniert perfekt. Peter Panfili nennt es „das strukturierte Chaos des Silicon Valley“.

Gold-Wurzeln und Risk-Taking

Der Geist des Silicon Valley hat – eigentlich – eine lange Geschichte. Gold! Gold! Gold! Als sich ab Januar 1848 die Kunde von den gewaltigen Goldfunden in Nordkalifornien ausbreitete, strömten in wenigen Jahren Hunderttausende von Menschen aus aller Welt in die Gegend um San Francisco. Gut zehn Jahre später folgte die Silber-Bonanza im angrenzenden Nevada. Alle kannten nur ein Ziel: über Nacht reich werden. Koste es, was es wolle. Und einige der Goldgräber wurden es auch. Die meisten schafften es nicht und zogen nach einiger Zeit enttäuscht wieder ab. Reich wurden vor allem die Zulieferer: die Schneider wie Levy mit ihren Arbeitshosen (den späteren Jeans) für die Digger, die Banker wie Wells und Fargo mit ihren Darlehen.

Aber das Entscheidende war der Risiko-Geist, der einzigartige Unternehmer-Geist, den der Goldrausch in Nordkalifornien ins Leben rief und tief in der Mentalität einpflanzte. Wer sich bis hierher durchschlug, der gehörte zu den Härtesten der Harten. Mindestens sechs Monate waren die meisten Einwanderer aus dem Osten Amerikas unterwegs, aus Europa noch viel länger. Sie hatten alles Hab und Gut für die Überfahrt verkauft, waren oft nur mit knapper Not dem Verhungern, Verdursten oder Erfrieren auf der Landroute, dem Ertrinken bei der Überfahrt entronnen. Schnurstracks stürmten sie in die Goldfelder. Das "Risk-Taking", das heute Unternehmensberater in aller Welt preisen, begann im Kalifornien Mitte des 19. Jahrhunderts. "Forty-Niners" heißen die raubeinigen Pioniere heute noch nach dem ersten großen Jahr des Rauschs – 1849. Stolz trägt die Football-Mannschaft von San Francisco bis heute diesen Namen.

Ein revolutionärer Geist hielt Einzug. Immer schon hatte Amerika Menschen ohne Ansehen ihrer Herkunft, Ausbildung oder Rasse große Chancen bot. Aber Kalifornien eröffnete mehr: ganz schnellen Reichtum für jedermann. Instant-Kapitalismus. „Der neue Glaube war, dass jeder Mann, ganz gleich welchen Standes, eines Morgens aufwachen konnte und auf einen Schlag so reich sein konnte wie die Astors oder die Vanderbilts. Nur wenige Goldgräber schafften es tatsächlich, aber der entscheidende motivierende Faktor war der feste Glaube, dass es klappen könnte“, beschreibt der US-Historiker Rand Richards die damalige Stimmung. Bis heute hat sich diese feste Überzeugung der Kalifornier von der prinzipiellen Machbarkeit aller Dinge erhalten. Das Motto lautet: „Versuch es jetzt mit aller Energie; und wenn es nicht klappt, versuch es beim nächsten Claim; versuch es immer wieder; irgendwann kommt das ganz große Glück.“ Es ist derselbe Unternehmergeist, derselbe Glaube, der heute die Programmierer und Biologen, Ingenieure und Finanzfachleute von Startup zu Startup treibt – so lange, bis der Börsengang, die moderne Goldader, den schnellen, gigantischen Reichtum bringt. Und genau wie damals ziehen jedes Jahr Tausende, die es nicht geschafft haben, wieder ab. Gescheitert, aber sie tragen diesen Unternehmergeist hinaus in die Welt.

Das Silicon Valley ist ein einziger großer Durchlauferhitzer. Jeder wirft sich mit totaler Energie und festem Willen in den großen Strom, schaut nicht links und nicht rechts, und hofft, irgendwann nach ganz oben gespült zu werden. Dieser Geist des extremen Risk-Taking hat sich über die Generationen erhalten. Er mischt sich mit der meist nicht minderen Risikobereitschaft der Neuankömmlinge, die vom Internet-Goldrausch unserer Tage angezogen werden. „Hier ist eine hochdynamische Ballung

hochintelligenter Menschen entstanden, die alle ein klares Ziel haben und den Weg dahin eisenhart durchhalten“, sagt Paul Mehring, Chef der Forschungslaboratorien von DaimlerChrysler in Palo Alto. Mehring ist deutscher Staatsbürger, arbeitete als Forscher an verschiedenen Orten in Europa, Japan und den USA. Doch was er in Bezug auf Geschwindigkeit, Motivation und Energie hier im Silicon Valley erlebe, sei einzigartig. „Sobald hier eine neue Marktlücke entsteht, stürzen sich sofort Dutzende von Firmen und Unternehmensteams in die Schlacht. Und nach dem alten Siedler-Motto ‚Einer wird durchkommen‘ hoffen alle, dass sie die ersten sind.“

„Sobald hier eine neue Marktlücke entsteht, stürzen sich sofort Dutzende von Firmen und Unternehmensteams in die Schlacht. Und nach dem alten Siedler-Motto ‚Einer wird durchkommen‘ hoffen alle, dass sie die ersten sind.“

Wer heute im Silicon Valley den Internet-Boom erlebt, spürt diese Lebensphilosophie auf Schritt und Tritt. Auch heute strömen Zehntausende von Menschen in die sowieso schon überfüllte Region. Sie arbeiten hart, hoffen auf ihr Glück. Ihre Technologie sind nicht mehr Hacken, Siebe und Förderbänder, sondern Computer, Software und das Internet. Sie arbeiten Tag und Nacht, sieben Tage pro Woche. Die ganz Jungen, die Abenteurer schlafen auf billigen Matratzen in schäbigen Mini-Apartments und zahlen dafür mehr als für eine ordentliche Drei-Zimmer-Wohnung in Köln oder Berlin. Die in ihrem Heimatland eigentlich schon Arrivierten, die mit ihren Familien kommen, weil ihnen hier eine Firma einen tollen Job und das Kaufrecht auf lukrative Aktienoptionen angeboten hat, verzweifeln oft. Denn sie merken, dass der Boom das Leben und besonders das Wohnen in dem engen, überfüllten Tal für Normalverdiener eigentlich unerschwinglich gemacht hat. Selbst in der Metropole New York wohnt man billiger als im Silicon Valley. Und trotzdem drängen sie alle herein. Willkommen ist jeder, wenn er eines der begehrten Visa bekommt oder eine Green-Card, die die generelle Arbeitserlaubnis bedeutet.

Mutter Erde – Beben als Alltag

Die extreme Risikobereitschaft der Menschen im Silicon Valley passt zu der ständigen Naturgefahr, der sie ausgesetzt sind: Erdbeben. Sie gehören zum Alltag. Denn mitten durch das Silicon Valley verlaufen mehrere min-

destens 16 Kilometer tiefe Erdspalten wie etwa der Sankt-Andreas-Graben. Hier stößt die pazifische Kontinentalplatte, die fortlaufend nordwestlich driftet, an die amerikanische Erdplatte. Beben sind Alltag. Risikoalltag. Wer hier einige Zeit lebt, gewöhnt sich daran, dass alle paar Monate die Erde wackelt. Die Erschütterungen vom 18. April 1906 und vom 17. Oktober 1989 sind nicht vergessen. Beim "Big One" von 1906 starben über 700 Menschen, und es gab Schäden von vielen Millionen Dollar. 1989 starben 70 Menschen – vor allem beim Einsturz der Bay Bridge zwischen San Francisco und Berkeley –, und es gab Schäden von sechs Milliarden Dollar.

Irgendwann in den kommenden 30 Jahren – so eine aktuelle Studie – kommt das "Big One", das Riesenbeben. „Die Wahrscheinlichkeit ist 70 Prozent“, sagt David Schwartz, Geologe beim U.S. Geological Survey in Menlo Park und federführender Autor der jüngsten offiziellen Studie. Die Folgen wären verheerend. Rund 300 000 Menschen wären auf einen Schlag obdachlos. Nur zwei Tage nach der Publikation dieser Studie unterstrich ein schweres Erdbeben in der dünn besiedelten Gegend bei Joshua Tree in Südkalifornien die Gefahr. Es passierte nicht viel. Aber das Silicon Valley ist viel dichter besiedelt. Wer nur einen Katzensprung von der Andreas-Spalte wohnt und alle paar Monate die rüttelnde Erde spürt, dem schießt es unwillkürlich durch den Kopf: Was ist, wenn Mutter Natur den ganzen Boom hier von einer Sekunde auf die andere brutal unter sich begräbt?

Zumindest wäre das Herz der globalen Wachstumsindustrien für einige Zeit lahmgelegt. Das schwere Erdbeben in Taiwan vom Spätsommer 1999 war ein Warnzeichen: Es verknappte unmittelbar die Chip-Zulieferung für Silicon-Valley-Firmen. Viele Leute machte es nachdenklich. Natürlich ist es ein Medienthema. Aber eigentlich fühlen sich die meisten Menschen hier sicher. Viele sind in die Ausstellung der Academy of Science in San Francisco gegangen und haben an Modellen gesehen, wie die Hochhäuser bei einem Beben mitschwingen. Das beruhigt. 1989 blieben ja auch tatsächlich alle stehen. Nur die Bay Bridge krachte ein. Die meisten Privathäuser im Silicon Valley sind sowieso flach und aus Holz. Und alle neuen Gebäude gelten als erdbebensicher.

Flüchtige Gedanken, die periodisch kommen. Im hektischen Alltag des Silicon Valley werden sie schnell wieder weggewischt. Risiko gehört zum Leben. Wieso sollte es sicherer sein als der Bestand einer Firma? Existenzialisten äußern bisweilen radikale Gedanken: Diese diffuse unterschwellige Angst vor der Apokalypse, erzeugt sie im Valley nicht gerade diesen

einmaligen Schub an kreativer Lebensenergie? Nach dem Motto: Jetzt richtig anpacken, denn morgen kann hier alles vorbei sein.

Wie alles anfang

Der Stanford-Professor Fred Terman gilt vielen Historikern als der „Vater des Silicon Valley“. Er ermutigte Ende der dreißiger Jahre zwei seiner besten Ingenieursstudenten, Bill Hewlett und David Packard, zur Gründung einer eigenen Firma: Hewlett-Packard. Die beiden starteten in einer Garage in der Addison Avenue Nr. 367 in Palo Alto – ohne Business-Plan und mit genau 538 Dollar auf dem Bankkonto. Venture-Capital gab es im Silicon Valley damals genauso wenig wie an der Wall Street. Bill und David hatten einfach Glück: Die Stanford-Universität und private Forschungslabors brauchten viele medizin- und messtechnische Geräten, und die US-Army fragte verstärkt Elektronik für moderne Waffentechnik an. Der Zweite Weltkrieg erwies sich für das Silicon Valley als Vater aller Dinge: nicht nur für Hewlett-Packard. Weil San Francisco der zentrale Kriegshafen für die Pazifikflotte war – im Zweiten Weltkrieg ebenso wie in den nachfolgenden Korea- und Vietnamkriegen – blieben viele Soldaten nach dem Ende der großen Schlachten an der kalifornischen Westküste hängen. Besonders Techniker und Ingenieure, die sich vom milden kalifornischen Klima und dem beginnenden Industrie-Boom angezogen fühlten, blieben gleich da oder kamen nach einiger Zeit wieder.

Der eigentliche Take-off des Silicon Valley aber wird auf den Herbst 1957 datiert: Acht junge Forscher, unter ihnen die beiden späteren Intel-Gründer Robert Noyce und Gordon Moore sowie der spätere Venture Capitalist Gene Kleiner, hatten überraschend einen Traumjob gekündigt: in den berühmten Shockley Labs in Mountain View. William Shockley, Nobelpreisträger und Miterfinder des Transistors, war in den fünfziger Jahren an die Westküste gekommen, um seine bahnbrechenden Erfindungen in industrielle Produkte umzusetzen. Er lockte brillante Köpfe aus ganz Amerika ins Silicon Valley (das damals noch nicht so hieß, weil hier überall noch Obstplantagen dominierten). Umso größer war die Enttäuschung, als acht seiner besten Wissenschaftler die Firma verließen. Shockley nannte sie verbittert „The Traitorous Eight“ (Die verräterischen Acht). Die jungen Abtrünnigen fassten es eher als Kompliment denn als Schande auf.

Nun hatten sie gekündigt und wussten nicht, wie es genau weitergehen sollte. Eine Firma gründen? Ja, aber keiner hatte Geld. Und die tradi-

tionellen Bankhäuser in San Francisco, San José genauso wie im fernen New York wollten bei fehlenden Sicherheiten nichts geben. Nur die New Yorker Investmentbank Hayden Stone & Co. zeigte diffuses Interesse. Sie schickte einen jungen 31-jährigen Mitarbeiter, der sich einen Eindruck von der offensichtlich verrückten Achterbande verschaffen sollte. Dieser junge Mann hieß Arthur Rock und sollte später als der Vater des Venture Capitals in die Silicon-Valley-Geschichte eingehen. Arthur hatte an der Ostküste schon ein paar kleine Elektronik-Firmen finanziert. Ihm gefiel die Forscher-Truppe. Er spürte ihr Potenzial und setzte auf den Zukunftsmarkt. Zurück in New York sprach er mit Dutzenden von potenziellen Investoren und Industriellen. Einer biss an: Sherman Mills Fairchild, ein Erfinder, erfolgreicher Unternehmer und damals größter Aktionär des Computerkonzerns IBM. Fairchild war auf der Suche nach neuen Ufern, wollte sein Firmenreich diversifizieren.

Transistoren waren die große Innovation der fünfziger Jahre, eine völlig neue Welt brach auf. Sie faszinierte und begeisterte die Menschen ähnlich wie heute das Internet. Fairchild war Feuer und Flamme nach dem Gespräch mit dem jungen Arthur Rock. Und sie beschlossen einen revolutionären Deal: Fairchild investiert 1,5 Millionen Dollar in den Aufbau einer Chip-Firma. Sie soll von den „Verräterischen Acht“ geführt werden, wobei jeder ein Monatsgehalt – 500 Dollar – als eigene Investition in die Firma beisteuern muss. Fairchild verpflichtet sich, für alle Verluste aufzukommen, erhält andererseits aber das Recht, die Firma bei Erfolg über einen Zeitraum von fünf Jahren aufzukaufen – innerhalb einer Preisspanne zwischen drei und fünf Millionen Dollar. Ein Drittel dieses Geldes steht Arthur Rocks Investmentbank zu, zwei Drittel des Erlöses teilen sich die „acht verräterischen Unternehmer“. Fairchild Semiconductor, die Mutter aller Chipfirmen des noch namenlosen kalifornischen Tals zwischen San Francisco und San José, war geboren. Und so entstand bald der Name Silicon Valley.

Fairchild Semiconductor führte auch die typische Unternehmenskultur des Silicon Valley ein: flache Hierarchien, keine Formalitäten, Großraumbüros mit kleinen abgeteilten Stellwand-Kabinen (den sogenannten Cubicles) und Schuften bis zum Umfallen. Wenn Fairchild oder seine Abgesandten aus New York die kleine Zweigstelle an der Westküste besuchten, waren sie jedes Mal wieder geschockt von der hemdsärmeligen Art, mit der Noyce, der Chef, die Firma führte: unkonventionell, scheinbar zwanglos, manchmal chaotisch, aber in der Erreichung von Planzielen unerbittlich hart.

Unkonventionell, scheinbar zwanglos, manchmal chaotisch,
aber in der Erreichung von Planzielen unerbittlich hart.

Geradezu entsetzt war Fairchild, als er von den völlig gewagten Preiskalkulationen seiner Silicon-Valley-Dependance erfuhr: Die Produktionskosten eines Transistors für Radio-Empfänger betrug zu Beginn der sechziger Jahre rund 100 Dollar. Das war viel zu teuer, um mit den damals dominierenen Vakuumröhren zu konkurrieren. Sie kosteten nur gut einen Dollar, also nur ein Prozent des Preises, den Fairchild Semiconductor für sein Produkt hätte nehmen müssen, um allein die Kosten wieder hereinzuholen. Ähnlich wie die kühnen Internet-Pioniere von heute gingen Robert Noyce und sein Team volles Risiko, um ihr Produkt in den Markt zu drücken: Sie boten ihr Produkt weit unter den Produktionskosten an – in der Hoffnung oder besser in der Gewissheit, dass angesichts potenziell großer Nachfrage die Masse das Geschäft bringen würde. Obwohl sie kurzfristig gigantische Verluste machten, boten sie ihre Transistoren exakt zum Preis der konkurrierenden Vakuumröhren an.

Es war ein unglaubliches Risiko, denn Noyce konnte nicht auf Marktforschung bauen, wusste nicht, wie eine spätere Massenproduktion eventuell die Kosten drücken würde. Fairchild verstand die Welt nicht mehr, aber Noyce brauchte sich als Teilhaber mit vollem Risiko nicht zu rechtfertigen: Alles oder nichts, lautete seine Devise – und er gewann. Die Chipfirma hatte die überlegene Technik, eroberte in kurzer Zeit 90 Prozent Marktanteil und bestimmte nun plötzlich selbst die Preise. Das Geschäft lief so gut, dass Noyce aufgrund der hohen Nachfrage in den kommenden zwei Jahren die Preise um 50 Prozent senken konnte – und trotzdem noch Gewinn machte. Die Schlacht gegen die Röhrenindustrie war gewonnen.

So setzte sich – für viele unerwartet – Fairchild Semiconductor durch. Der Investor selbst kaufte die Company gemäß Vertrag auf und zahlte die „undankbaren Acht“ aus. Das war Ende der sechziger Jahre, und aus Fairchild entstanden die großen Namen: Noyce und Moore investierten ihr Geld in eine Chip-Company, die sie Intel nannten. Schon bald nach der Gründung heuerten sie mit dem ungarischen Immigranten Andrew S. („Andy“) Grove einen genialen Produktionschef an. Die Erfolgsgeschichte des größten Chipkonzerns der Welt ist bekannt. Weniger bekannt außerhalb des Silicon Valley ist die zweite Erblinie von Fairchild: Eugene Kleiner sagte der Technik ade und schlug – inspiriert von Fairchild-Part-

ner Arthur Rock – ein neues Kapitel der Erfolgsgeschichte des Silicon Valley auf: Er gründete die erste reine Venture-Capital-Firma im Tal: Kleiner Perkins Caufield & Byers, heute eine der ersten Adressen des Valley, wenn es darum geht, Millionen von Dollars für hervorragende unternehmerische Ideen zu geben.

Bissige Hunde (beißen manchmal)

Das Silicon Valley ist ein Unternehmer-Paradies. Aber Europäer empfinden es oft als zu hart, unkalkulierbar, unerbittlich. Ein Wort, ein Handschlag, ein *Letter of Intent* gilt oft nichts. Kehrseite des Hyper-Wettbewerbs. Dies musste zum Beispiel Andrea Reisman erfahren, Gründerin und CEO des Online-Startups Petopia in San Francisco. Im Sommer 1998 hatte sie die Idee, ein Internet-Geschäft für Tierliebhaber aufzuziehen. Ein gigantischer Markt: Nicht nur Hunde- und Katzenfutter und Utensilien, auch Geschenke für die Lieben, Vermittlung von tierärztlichen Rat, Chat-Rooms zum Erfahrungsaustausch. Ein 23-Milliarden-Dollar-Markt in den USA, der nach Schätzungen von Analysten bereits zu zehn Prozent als reiner E-Commerce über das Internet läuft.

Andrea sammelte Seed-Capital: 300 000 Dollar von Freunden und Familie, 150 000 Dollar von einer kanadischen Investment-Firma, die dafür 15 Prozent des Aktienkapitals des gerade gegründeten Startups nahm. Dann, vor gut einem Jahr, verließ sie ihre Wahlheimat New York, um im Valley loszulegen. Die Idee war heiß: Mindestens sechs andere Entrepreneure waren zur gleichen Zeit auf die Idee gekommen und hatten eigene Firmen gestartet. Ein gnadenloser Wettlauf begann: um Kunden, um Venture Capital. Andrea ist Harvard-Absolventin und hat an der Ostküste bereits ein 100-Millionen-Dollar-Business aufgebaut. Doch im Silicon Valley ging sie in wenigen Tagen durch Himmel und Hölle.

Es begann viel versprechend: Gleich fünf VC-Firmen meldeten sich auf ihre E-Mails und luden sie ein, ihre Geschäftsidee zu präsentieren. Darunter große Namen wie Sequoia Capital, renommierter Seed-Finanzier der Internet-Supermacht Yahoo. Andrea präsentierte bei mehreren VC-Instituten – und bekam bei einem kleineren Wagnisfinanzier gleich die Pistole auf die Brust gesetzt: 24 Stunden, nicht mehr, habe sie Zeit, einen Letter of Intent zu unterschreiben. Alternative eins: Unternehmensanteile gegen eine Beteiligung von sechs Millionen Dollar für die gesamte erste Finanzierungsrunde. Alternative zwei: vier Millionen Dollar, falls ein weiterer Investor hinzukomme, wobei dem ersten Finanzier die Nummer-

eins-Position (Lead Investor) garantiert bleibe. Andrea entschied sich für den Vier-Millionen-Deal, weil er Platz für weitere Investoren ließ. „Ich wollte eine zweite VC-Firma bereits in dieser ersten Runde reinbekommen, um sie so auch davon abzuhalten, womöglich einen der direkten Konkurrenten zu finanzieren“, erinnert sich Andrea. Sie bekam noch keinen Scheck, aber unterschrieb dennoch.

Zu ihrer Überraschung lief danach nichts. Denn die Venture Capitalists zeigten sich nun, da die Lead Position formell gesichert war, auf einmal nicht mehr interessiert. In den ersten 30 Tagen nach der Unterschrift durfte, so der Letter of Intent, kein anderer Investor einsteigen. Andrea waren die Hände gebunden. 30 Tage – in der schnellen Internet-Branche eine Ewigkeit. Und der Scheck kam und kam nicht. Stattdessen kam die erste böse Überraschung: Der ausgewählte VC-Partner hatte eine Kopie ihres streng vertraulichen Business-Plan an einen direkten Konkurrenten weitergegeben – Nachteil der engen Drähte im Silicon Valley.

Kurz danach folgte die zweite böse Überraschung: Die VC-Firma ließ die 30-Tage-Frist verstreichen, ohne sich zu melden. Kein Geld, kein Partner – Andrea war am Boden zerstört. „Ich wollte alles hinschmeißen, verkaufen, raus aus diesem Valley“, erinnert sie sich. Im letzten Augenblick versuchte sie es noch über einen Bekannten bei einer kleineren VC-Firma. Sie erhielt die Einladung zur Präsentation. Zum Äußersten entschlossen trat sie den Wagnisfinanziers gegenüber. „Keine Tricks“, bellte sie und stellte ihre Idee vor. Sie hatte Glück. Die Investoren waren beeindruckt von ihrem Mumm. Sie bekam Geld und konnte ihre Firma anschieben.

Noch ist der Börsengang in weiter Ferne, die Konkurrenz stark. Aber Andrea hat ihren Traum als Unternehmerin erfüllt. Und Träume sind die Essenz des Silicon Valley.

3

Networking – den muss man kennen

Schummriges Licht, im Hintergrund ein Billardtisch. Vom Fernseher rechts über der Theke dröhnt die begeisterte Stimme des Sportreporters. Er kommentiert das furiose Spiel der Forty-Niners, der Football-Helden des Silicon Valley. Es riecht nach Bier und fettigen Burgern. Junge Leute, aber auch nicht wenige um die 40 oder 50. Die meisten knacken Erdnüsse. Unter den Tischen hat sich schon eine beträchtliche Schicht mit leeren Schalen angesammelt. Viel ist in der *Dutch Goose* nicht los an diesem Dienstagabend. Eine kleine, hässliche Kneipe in Menlo Park. Auf den ersten Blick wirkt sie wie ein ganz normaler Studententreff.

Aber hier läuft mehr als Klönschnack und Uni-Tratsch. Hier entstehen die Unternehmen von morgen. Studenten orakeln über ihre Business-Pläne – wie in vielen Kneipen und Bistros der Region. Das Besondere an dem etwas schmutzigen Treff an der Alameda de las Pulgas ist, dass es die Venture Capitalists nicht weit haben, zwischendurch schnell auf ein Sandwich und einen Drink vorzukommen – und nebenbei einen der vielen Jungunternehmer in spe zu treffen.

Viele Studiosi mit Entrepreneur-Ambitionen sind da. Fast jeder dritte Stanford-Student, das sagt die Statistik, fängt schon während der Uni-Zeit mit einer eigenen Firma an. Manche brechen sogar ihr Studium ab, um die eigene Firma voranzubringen. Sie suchen Rat und Kapital bei Venture Capitalists. Und weil die *Dutch Goose* so ungefähr auf halbem Wege zwischen Stanford und der Sand Hill Road liegt, ist sie der ideale Ort, um Ideen auszutauschen und mögliche Deals einzuleiten.

An einem der hinteren Tische sitzt ein Pärchen: der eine, vielleicht Mitte Vierzig, im weißen Hemd mit offenen Kragen. Er hat lange ruhig zugehört

Viele Studiosi mit Entrepreneur-Ambitionen sind da. Fast jeder dritte Stanford-Student, das sagt die Statistik, fängt schon während der Uni-Zeit mit einer eigenen Firma an. Manche brechen sogar ihr Studium ab, um die eigene Firma voranzubringen.

und beginnt jetzt, auf einem großen Stück Papier (in der Dutch Goose fehlen die beliebten Papiertischdecken) etwas zu skizzieren. Ihm gegenüber der andere, etwa Mitte Zwanzig, in Jeans, Sweat-Shirt, Sneakers. Angespannt hält er die Beine unter dem Tisch ineinander verschränkt und presst die aufgestützten Ellenbogen eng an den

vorgelehnten Oberkörper. Venture-Capitalist und Jungunternehmer, Käufer und Verkäufer einer Business-Idee.

Die Dutch Goose ist ein lebendiger Marktplatz für Geschäftsideen – wenn auch kein so eleganter und berühmter wie das Buck's in Woodside oder das Il Fornaio in Palo Alto. Dafür können die Paare ungestörter brainstormen. Denn die laute Geräuschkulisse verhindert, dass Geistesblitze, die in drei Jahren viele Millionen Dollar wert sein können, von möglichen Konkurrenten zufällig aufgeschnappt werden.

Band of Angels

Joe Costello hat an diesem Abend im Country Club Saratoga gerade zwei Häppchen Salat gekostet, da eilt er schon nach vorn. Hans Severiens, der Gastgeber und Moderator des Abends, hat gerufen. Zeit für eine Präsentation. Die elitäre Band of Angels – rund 120 reiche Privatinvestoren – ist auf Einladung von Hans, dem Präsidenten, zu ihrem zweimonatigen Treff gekommen. An diesem Abend sind gut 80 anwesend – inklusive Gäste. Welch ein Kontrast: Hans, gebürtiger Niederländer, ein 65-jähriger unter-setzter Gentleman, distinguiert mit Anzug, Krawatte und Einstecktuch. Neben ihm Joe, Anfang 40, über zwei Meter lang, schlacksig, in Jeans und weißem, offenen Hemd. Beide sind Multimillionäre, beide sind Business-Angels. Haben ihren Spass an der Finanzierung innovativer Startups, und verdienen dabei weitere Millionen und Abermillionen.

Eigentlich möchte Hans alle Teilnehmer in Sakko und Krawatte sehen, wenigstens an diesem einen Abend im Monat. Aber längst nicht alle Teilnehmer halten sich dran. Manche sind mit Jeans und T-Shirts da, andere im Smoking. So wird schon rein äußerlich die bunte Mischung an Charakteren deutlich, an eigenwilligen Persönlichkeiten. Äußerlichkeiten zäh-

len auch hier nicht viel. Nur das Geld zählt – money talks. Und reich, sehr reich sind sie alle, die an diesem Abend in das versteckt liegende Clubhaus auf den Hügeln über dem Tal gekommen sind. „Zwang und starre Regeln haben im Valley noch nie funktioniert und genau deshalb ist es auch so stark“, seufzt Hans, der vor 40 Jahren aus Holland gekommen ist und immer noch irgendwie eine Hassliebe zum anarchischen Kleider-Code des Silicon Valley hat.

Aber wichtig sei ja die Sache, nicht der Schlips. „Unser Engagement ist das Salz in der Suppe des Silicon Valley“, sagt Hans, der Chef-Angel. Für drei Existenzgründer schlägt an diesem

Äußerlichkeiten zählen auch hier nicht viel. Nur das Geld zählt – money talks.

Abend die große Stunde: Sie dürfen vor dem erlesenen Kreis zwischen Spargelsuppe und Gänseleber präsentieren. Wenn sie ihr Unternehmen gekonnt vorstellen, können sie sicher sein, dass noch am gleichen Abend einige Angels zu ihnen Kontakt aufnehmen. Allerdings müssen die Existenzgründer Geduld zeigen. Denn auch die Angels sind wählerisch. Sie steigen zwar äußerst früh ein. Aber sie wollen auch extrem hohe Returns sehen. „Das Hundertfache meines Einsatzes oder mehr muss am Ende immer rauskommen“, sagt Joe Costello, bis vor zwei Jahren Chef der Chipdesign-Firma Cadence. Joe hat mit seinen Cadence-Aktien einige hundert Millionen Dollar gemacht. 1998 stieg er überraschend aus, um bei einem Startup mitzumachen, das sich auf Lernsoftware spezialisiert hat. Nach ein paar Monaten stieg er wieder aus und engagiert sich seither als freier Investor, Teilzeitmanager und Berater. Joe ist einer dieser typischen Silicon-Valley-Dynamiker: leicht zu begeistern für neue Projekte, Ideen und Technologien. Hinter der offenen, lockeren Lebensart, der typisch kalifornischen Lässigkeit, verbergen sich kühles Kalkül und harte Bandagen. Firmen, für die sich Joe interessiert, nimmt er buchstäblich auseinander, ehe er einsteigt. „Wir sind ja keine Wohltäter.“

An diesem Abend also stellt Joe seine neueste Entdeckung vor: eine Software-Firma, in der er gerade vier Millionen Dollar gepumpt hat. Nach seiner kurzen Einführung präsentieren die Gründer. Sie sind noch etwas schüchtern. Sprechen zu trocken, zu leise. Aber was sie zu erzählen haben, fesselt die Zuhörer sofort. Einige Angel an den fürstlich gedeckten Tischen notieren fleißig in ihre Schreibblöckchen. Einer hat sogar ein Notebook dabei. Joe steht vorn neben seinen Schützlingen, die Hände abwechselnd in den Hosentaschen vergraben oder in die Hüften gestützt. Er mischt sich nicht ein, lässt sie gewähren. Die Innovation spricht für sich. Joe kann den

Stolz über seinen guten Riecher kaum verbergen. Das Unternehmen ist seine Entdeckung. Sind weitere Angels willkommen? Er lässt es offen. Seine E-Mail-Adresse ist bekannt. Vielleicht wird er sich mit dem einen oder anderen demnächst treffen – zu einem Power-Lunch im Lieblingsrestaurant der Venture Capitalists: Buck's in Woodside.

Angels wie Joe agieren am liebsten hinter den Kulissen. Ihr Networking läuft leise, bedächtig, unkonventionell. Als unabhängige Privatinvestoren können sie wirklich waghalsige Wege gehen, sind keinem Investor Rechenschaft schuldig. Und immer gehen sie voran: die Avantgardisten unter den Wagnis-Kapitalisten.

Topologie – dicht an dicht in der Bay Area

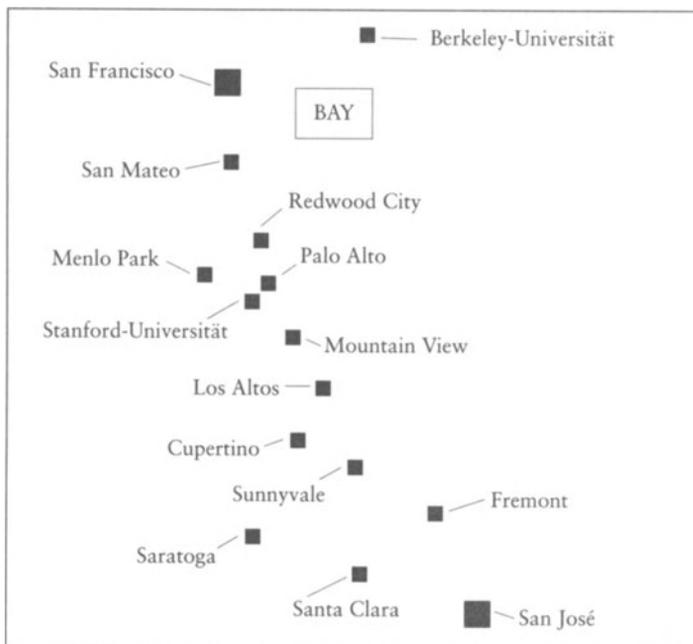
Ein Erfolgsgeheimnis des Silicon Valley ist seine schiere Dichte. Rund vier Millionen Menschen und über 8000 Unternehmen ballen sich auf einem schmalen Landkorridor von 15 mal 70 Kilometern. Dazu mehrere hundert Venture-Capital-Institute, drei der amerikanischen Topuniversitäten (Stanford, Berkeley, UC San Francisco) und drei Flughäfen (San Francisco, San José, Oakland). Auf engstem Raum drängen sich 80 Prozent der großen Namen der weltweiten High-Tech-Industrie von Apple über Cisco und Intel bis zu Yahoo. Auf Schritt und Tritt, ganz gleich ob beim Einkaufen, im Restaurant oder in der Schule der Kinder – überall gibt es nur ein Thema: Business, Business, Business. "Taking care of Business", der Pop-Hit der Gruppe BTO aus den siebziger Jahren, dudelt hier des öfteren über den Äther. Es ist, als ob sich der Geist der protestantischen Ethik, den einst der Soziologe Max Weber als Triebfeder des Kapitalismus ausmachte, in dieses kleine Tal im äußersten Westen der USA verliebt hat.

Eigentlich ist das Silicon Valley mehr eine Halbinsel als ein Tal, denn hinter den Bergen im Westen rauscht der Pazifik, und vor den Bergen im Osten zieht sich eine breite Meeresbucht ins Tal, die San Francisco Bay. Deshalb ist der Name Silicon Valley in der Alltagssprache eher unüblich. Die meisten Kalifornier sprechen von der "Bay Area", wirkliche Kenner bestehen auf "Pensinsula" (Halbinsel), wobei das geographisch nur den Kern des Silicon Valley umfasst. Auf der äußersten Spitze der Landzunge im Norden liegt San Francisco. Im Süden wird sie von San José, der gesichtslosen Millionenmetropole begrenzt. San José ist die reichste Stadt der USA, außerdem – laut offizieller Statistik – die fleißigste und produktivste. Hauptstadt des Silicon Valley nennt sie sich stolz und sucht damit das kleine, feine Palo Alto, das geistige Zentrum des Tals, zu übergänzen.

Deshalb ist der Name Silicon Valley in der Alltagssprache eher unüblich. Die meisten Kalifornier sprechen von der "Bay Area", wirkliche Kenner bestehen auf "Pensinsula" (Halbinsel), wobei das geographisch nur den Kern des Silicon Valley umfasst.

Das futuristische Tech-Museum ("The Tech") im Stadtzentrum unterstreicht diesen Anspruch unübersehbar.

Diesen Anspruch, das Zentrum zu sein, hören die kleineren Orte des Valley nicht so gern. Denn es sind mindestens genauso berühmte Namen, die jeder kennt, der einmal mit der High-Tech-Industrie zu tun hatte. Wie Perlen auf eine Schnur gefädelt reihen sie sich aneinanderreihen: San Mateo, Redwood City, Menlo Park, Palo Alto, Mountain View, Cupertino, Sunnyvale, Santa Clara. Musik in den Ohren der New Economy. Hier entstanden Intel und Apple, Cisco und Yahoo. Hier erblickte der erste Mikrochip das Licht der Welt, hier wurde der erste Personal Computer gebaut, hier wurde das Internet kommerzialisiert, hier wurde Venture Capital erfunden, hier nahm die Gentechnologie ihren Anfang – hier, hier, hier.



Und die Menschen strömen weiter in Massen herein in das kleine Tal. „Vor 30 Jahren standen hier nur Obstbäume“, erzählt Pete, mein ehemaliger Nachbar. Eigentlich heißt er Pedro. Geboren in Spanien, flüchtete er in den dreißiger Jahren vor dem Bürgerkrieg. Er hat jeden Boom hier erlebt: den Kriegsflotten-Bau der Vierziger, die Konserven-Industrie der Fünfziger, den Chip-Aufstieg der Sechziger, den Computer-Hype der Achtziger, die Biotech-Begeisterung der frühen Neunziger und jetzt die Revolution des Internet. Pete ist ein lebendiges Geschichtsbuch des Silicon Valley. Aber jetzt nervt ihn zunehmend der Verkehr vor seinem Haus. Es lag noch vor ein paar Jahren in einer romantischen Sackgasse namens Valparaiso. Dann brach die Stadtverwaltung die Straße durch. Die Romantik ist dahin. Heute brausen die Venture Capitalists auf dem Weg zu ihren Büros vorbei. Abkürzungen sind essentiell im Silicon-Valley-Alltag.

Dabei führen eigentlich Wege genug zum Epizentrum der Wagnisfinanziers in Menlo Park. Denn das Straßensystem ist extrem leistungsstark. Zwischen den vierspurigen Hauptverkehrsadern der 101 (sprich: “one-o-one”) im Osten und der 280 (sprich: “two-eighty”) im Westen ziehen sich in engen Abständen weitere Autobahnen sowie zweispurige Expressways von Nord nach Süd und von Ost nach West. Und trotzdem steht der Verkehr oft. Wer die Schleichwege allerdings kennt, braucht zu keinem Ort innerhalb des Valley mehr als eine halbe Stunde.

Zum Glück konzentrieren sich viele Teilindustrien größtenteils in einer Region. Trotz des immer dichteren Autoverkehrs lassen sich Termine im 30- oder 40-Minutentakt gut einhalten – einer der vielen Standortvorteile des Silicon Valley. So finden sich die Hauptquartiere der vier weltweit dominierenden Player des Netzwerkgeschäft in einem Zirkel von nur etwa drei Meilen: Cisco, 3Com, Ascend (heute Teil von Lucent) und Bay Networks (heute Teil von Nortel). Kein Wunder, dass auch europäische Telekommunikationsplayer wie Siemens, die in das schnell wachsende und profitable Geschäft mit Multimedia- und Datennetzen drängen, ihren Stützpunkt in diesem magischen Radius aufgeschlagen haben.

Das Silicon Valley ist voll von diesen Sub-Konglomerationen: die Chiphersteller wie Intel, AMD oder National Semiconductor ballen sich in Santa Clara; die Multimedia-Agenturen konzentrieren sich im Stadtteil South of Market von San Francisco, dem sogenannten Gulch; die Venture Capitalists drängen sich an der Sand Hill Road in Menlo Park; die Gentechnik-Firmen sitzen vor allem in South San Francisco. Die vielen Internet-Firmen indes liegen verstreut über das gesamte Tal. Epizentren der

Kreativität gibt es auch rund um die Hauptquartiere von Apple (Cupertino) und Oracle (Redwood City) sowie natürlich rund um die Stanford Universität, wo zum Beispiel auch DaimlerChrysler sein amerikanisches Forschungszentrum installierte.

Schließlich die großen Namen, die sich mit ihren vielen Firmengebäuden wie Kraken über das ganze Tal verteilen: die Computer-Konzerne Hewlett-Packard und Sun Microsystems. Natürlich haben sie auch Hauptquartiere (beide in Palo Alto). Aber die meisten Leute arbeiten an einem anderen Standort irgendwo zwischen San José und San Francisco.

Und jetzt kommt noch Microsoft: Der Software-Riese mit Hauptsitz im zwei Flugstunden nördlich gelegenen Seattle baut einen großen Unternehmenscampus in Mountain View. Hier zieht Microsoft alle seine Aktivitäten des Silicon Valley zusammen. Es wird höchste Zeit, denn der Software-Konzern hat im Valley für Milliarden von Dollar Dutzende von Unternehmen zugekauft: Hotmail, Web-TV und viele andere mehr. Bislang bilden all diese Zukäufe einen kunterbunten Mix von Firmen. Bill Gates will jetzt eine straffe Führung, denn der Software-Konzern wächst im Silicon Valley deutlich schneller als im Hauptquartier. „Die Kapitulation Microsofts vor der Wirtschaftskraft des Silicon Valley“, frohlockte die Tageszeitung San José Mercury News.

Guy Kawasakis Garage.com

Konferenz-Zentrum South San Francisco. Über 1000 Entrepreneurere aus aller Welt sind zum Bootcamp gekommen. Zwanzigjährige genauso wie Fünfzigjährige. Monatlang vorher war die Tagung schon ausverkauft. Es ist die Top-Veranstaltung für Existenzgründer im Silicon Valley. Ein offenes Forum, auf denen nicht nur Referate gehalten und Verbindungen geknüpft werden. Die Teilnehmer gründen gleich an Ort und Stelle Start-ups. Das Bootcamp ist ein einziger riesiger Hefetopf.

Und was für einer: Kein einziger der Teilnehmer trägt auf seinem Namensschild einen Firmennamen, obwohl viele von Ihnen noch bei einer Firma arbeiten. *Noch* arbeiten: Mit seiner/ihrer jetzigen Firma möchte hier fast niemand mehr in Verbindung gebracht werden. Denn hier soll ja der entscheidende Schritt zur Gründung der eigenen Firma gemacht werden. Es brodelt von Ideen. Überall finden sich Leute zusammen, diskutieren, notieren, tauschen Visitenkarten aus. Jede Menge Venture Capitalists und Investment-Banker haben sich unter das bunte Volk gemischt. Sie suchen

nach hellen Köpfen, den nächsten bahnbrechenden Produktideen, vielversprechenden Marktlücken, die sich lukrativ finanzieren ließen.

Auch Frank Quattrone, der weltweit einflussreichste Investment-Banker für High-Tech-Deals, ist gekommen. Früher arbeitete er für Morgan Stanley, dann kurze Zeit für die Deutsche Bank, jetzt investiert er in Diensten von Credit Suisse First Boston. Zum Kongress ist er in ungewöhnlicher Kleidung gekommen. Denn er trägt nicht den gewohnten feinen dunkelblauen Zwirn, italienische Maßschuhe und französische Designer-Krawatte. Frank hat sich in Jeans, Polo-Shirt und einem ziemlich abgetragenen himmelblauen Sakko unter die Entrepreneure gemischt. „Ich bin begeistert von den Leuten hier: Diese Energie und diese Ideen, das ist doch viel elementarer als unser Geld“, sprüht der sonst so coole Banker.

Gastgeber dieser Kultveranstaltung ist einer der profiliertesten Technologie-Gurus des Silicon Valley: Guy Kawasaki, früher als sogenannter *Evangelist* Chef-Visionär des Computerkonzerns Apple, heute CEO von Garage.com. Das ist eine neuartige Investment-Firma, die ein offenes Internet-Forum bietet, über die sich Existenzgründer mit Investoren aus aller Welt treffen können. Insgesamt 40 Firmen erhielten von Garage.com seit dem Start im Oktober 1998 Wagniskapital. 1999 hat Garage.com bereits 20 Firmen mit insgesamt mehr als 60 Millionen Dollar finanziert. Das Verfahren ist für die konservative Finanzwelt ungewöhnlich:

1. Unternehmer, die Investoren suchen und ihren Business-Plan einschicken wollen, beantragen bei Garage.com ein Passwort.
2. Sobald sie zugelassen sind, können sie ein kurzes Formular ausfüllen, das auf zwei bis drei Seiten ihre Geschäftsidee kurz zusammenfasst. Einsendung per E-mail oder Fax.
3. Garage.com wählt rund ein Fünftel der Ideen aus und fordert einen ausführlichen Business-Plan an.
4. Die Kandidaten müssen nun einen „normalen“ Business-Plan einsenden. Ein Formular von zehn bis 15 Seiten.
5. Ungefähr 100 Existenzgründer jährlich werden daraufhin zu Treffen im Silicon Valley eingeladen.
6. Und halten sie, was sich Garage.com von ihnen verspricht, dann kommen sie in den Himmel – „Heaven“. So heißt das streng abgeschottete Spezial-Forum von Garage.com für Investoren, in dem sich Venture Capitalists, Business-Angels und Corporate-Investoren über interessante Startups informieren. Das läuft sowohl per Internet über die spezielle „Heaven“-Abteilung in der Homepage von Garage.com als auch per Fax, Telefon oder persönliche Treffen.

7. Manchmal knüpfen hier Investoren und Existenzgründer bereits die ersten Kontakte. Meist aber wollen die Investoren interessante Firmen erst einmal auf einer speziellen "Heaven"-Veranstaltung beschnuppern: An jedem ersten Donnerstag im Monat lädt Guy Kawasaki rund 100 Investoren und drei Existenzgründer zu einem Arbeitsfrühstück nach Menlo Park ein. Die Unternehmer stellen den Finanziers jeweils zehn Minuten lang ihr Projekt vor. Anschließend gibt es Diskussionen, Einzelgespräche, und oft werden an diesem Tag bereits einige Deals eingeleitet.

Garage.com läuft gerade ein Jahr. Und trotzdem ist das Forum sowohl unter Investoren wie auch bei Unternehmern ungeheuer populär. 20 000 Entrepreneure beantragten im ersten Jahr ein Passwort. 7 000 schickten ihren Business-Plan ein. Der Andrang dürfte wachsen. Denn die innovative Venture-Firma eröffnet Startups erstmals die Möglichkeit, mögliche Kapitalgeber ganz unabhängig davon kennen zu lernen, ob sie bereits einen Venture Capitalist oder Angel persönlich kennen. Das ist für viele Jungunternehmer im Silicon Valley noch eine große Hürde: Wer nicht zumindest auf Empfehlung eines Bekannten oder Geschäftsfreundes Zugang zu einem Venture Capitalist oder Angel findet, hatte bislang keine Chance – so gut seine Geschäftsidee auch sein mag.

Garage.com schafft erstmals einen offenen Marktplatz. Hier hat jeder Unternehmer Zugang. Beziehungen und Bekanntschaften, die in der traditionellen Venture-Capital-Welt so wichtig sind, spielen keine Rolle. „Das ist offener Kapitalismus von seiner besten Seite“, schwärmt Guy. Einzige Voraussetzung für eine Mitgliedschaft bei Garage.com für Startups: Die Firma muss den juristischen Sitz in den USA haben. Und Investoren müssen – das verlangt ein US-Gesetz, nicht Garage.com – einen Wohnsitz in den USA sowie eine Million Dollar auf dem Konto haben oder über zwei Jahre ein Jahreseinkommen von 200 000 Dollar nachweisen. Die Mitgliedsgebühr im "Heaven" beträgt für Einzelpersonen 495 Dollar jährlich. Institutionen zahlen 3 500 Dollar. Für den Vermittlungsdienst kassiert Garage.com eine Courtagel und beteiligt sich selbst mit durchschnittlich fünf Prozent am Aktienkapital des Startup.

Tipps für Investoren

Zunehmend wollen sich auch private Investoren aus Europa in Silicon-Firmen-Firmen engagieren. Wer nicht täglich in den Netzwerken des High-Tech-Tals verkehrt, kann leicht Scharlatanen auf den Leim gehen. Einige Tipps von Investment-Guru Guy Kawasaki, die sich natürlich auch für Engagements in deutschen Startups verwenden lassen:

1. *Die Geschäftsidee.*

Lassen Sie sich nicht von Formeln wie „unsere Marke“ oder „unser Patent“ blenden. Starke Marken entwickeln sich aus starken Produkten – nicht umgekehrt. Und Patente verlieren immer mehr an Wert, weil sich die Märkte heute viel zu schnell bewegen. Vertrauen Sie nie Versprechungen, Studien, Empfehlungen: Produkt oder Service zeigen lassen und selbst in Ruhe ausprobieren. Und immer die Frage stellen: Wer wird in einer Zeit drastisch sinkender Preise für High-Tech-Güter für das Produkt wirklich zahlen wollen? Welche zusätzlichen Einnahmequellen gibt es?

2. *Die Tipps.*

Auf der Suche nach guten Startups genügt es nicht, sich allein in der Fachszene zu bewegen. Sie sollten auch gezielt den persönlichen Kontakt zu Personen und Institutionen suchen, die sich auf die professionelle Arbeit mit Existenzgründern spezialisiert haben. Gute Tipps liefern zum Beispiel Rechtsanwälte oder Steuerberater, die sich auf Existenzgründer spezialisiert haben.

3. *Der Unternehmer.*

Fachliche Qualifikation und Erfahrung helfen beim Erfolg. Aber letztlich entscheiden zwei persönliche Tugenden: Kann der Entrepreneur in Ultraschwindigkeit handeln und Entscheidungen treffen? Ist er/sie selbst offen für andere Ideen und anpassungsfähig?

4. *Die Partner.*

Nie in einen Einzelgänger investieren. Eine erfolgreiche Existenzgründung braucht Partner und Alliierte, die im Hinblick auf das Produkt ein eigenes Marktinteresse haben. Startups mit starken Partnerunternehmen bringen für Investoren auch aus anderen Gründen mehr Sicherheit: Die Alliierten von heute sind vielleicht die Aufkäufer von morgen. Falls es mit dem Börsengang nicht klappt, bringt auch der Kaufpreis einen guten Gewinn.

Garage.com sprengt mit seiner konsequenten Offenheit die Grenzen nicht nur für Unternehmer, sondern genauso für Investoren. Denn die meisten Venture-Capital-Firmen des Silicon Valley wollen mit „gewöhnlichen“ Investoren nichts zu tun haben – so viel Geld sie auch haben mögen. Führende VC-Adressen wie Kleiner Perkins, Sequoia, Winner Humblad oder Benchmark akzeptieren nur Einlagen von (a) Pensionsfonds, (b) Versicherungsgesellschaften, (c) Universitätsstiftungen und (d) privaten und beruflichen Bekannten. Letztere sind Vorstands-Chefs großer Silicon-Valley-Firmen, Ex-Unternehmer oder ehemalige Top-Manager, die sich nun nach ihrer aktiven Karriere jetzt als Investoren betätigen. Diese Begrenzung der klassischen VC-Firmen auf etabliertes Publikum konzentriert zwar viel Erfahrungsschatz in den Entscheidungskreisen, aber es bringt auch ein Problem mit sich: Junge, kreative Investoren kommen nicht zum Zug. Und davon gibt es gerade nach dem Aktienboom der vergangenen Jahre allein im Silicon Valley Zehntausende: 25- oder 40-jährige Entrepreneure oder Manager, die durch Börsengänge ihrer Firma zu schnellen Millionären geworden sind. Oft steigen sie nach einiger Zeit aus, können aber nicht von der High-Tech-Industrie lassen. So fangen sie entweder als Unternehmer neu an oder versuchen es als Investor – oft auch beides. „Dieses kreative Potenzial wollen wir auch erschließen“, sagt Guy Kawasaki. Bei Garage.com, so beteuert er, werde jeder, wirklich jeder eingeseandte Business-Plan gelesen. Gefördert werden Existenzgründer, deren Geschäft noch nicht so ausgereift ist, dass sie zu den anspruchsvollen Venture Capitalists gehen wollen.

Das Erfolgsrezept von Garage.com schließt so eine Lücke zwischen den Angel-Investors und den Venture Capitalists. Auch bei der Höhe der Investition; Angel-Kapital geht in der Regel nur bis 500 000 Dollar, allerhöchstens eine Million Dollar je Firma. Venture Capitalists aber steigen ja meist erst ab einem Investitionsbedarf von fünf Millionen Dollar ein. Dazwischen eröffnet sich das Feld für Garage.com. Die durchschnittliche Investitionssumme beträgt drei Millionen Dollar. Um als Investor in den Garage.com-Himmel aufgenommen zu werden, müssen individuelle Investoren eine Summe von mindestens 50 000 Dollar pro Investition ausgeben. In der Praxis sind es meist zwischen 100 000 und 500 000 Dollar. Beeindruckt vom Anfangserfolg des Konzepts schlossen sich 1999 auch die ersten etablierten Finanzhäuser dem virtuellen Wagnisfinanzier an: unter ihnen das Brokerhaus E-Trade, die Investmentbank Credit Suisse First Boston und die Venture-Capital-Firma Mayfield Fund. Sie pumpten 12 Millionen Dollar in den „Garagentopf“.

Guy Kawasaki schwingt seinen Bürostuhl eine halbe Drehung herum und schaut auf die vielen Reminiszenzen in den Regalen – ja damals, Apple. Er war Chefdenker, Evangelist, in den achtziger Jahren und dann nochmal 1995 bis 1997. Was ist bei heutigen Existenzgründungen anders als damals in den achtziger Jahren, als Apple entstand? „Apple war eine Superzeit, wir veränderten die Welt“, sagt Guy. „Aber mit Garage.com schaffen wir 40 Apples im Jahr.“ Potenzielle Apples zumindest. Akzeleration im Internet-Stil.

„Apple war eine Superzeit, wir veränderten die Welt“, sagt Guy. „Aber mit Garage.com schaffen wir 40 Apples im Jahr“.

Über Guys Schreibtisch hängt ein Brief von Steve Case, dem Chef von America Online, aus dem Jahre 1991. Darin bedankt sich Steve für die vielen Tipps, die ihm Guy beim Start von AOL gegeben hatte. Steve be-

dachte Guy mit Aktienoptionen des Online-Giganten: Bis heute sind die AOL-Aktien, die Guy damit kaufte, ein schönes Zubrot für ihn. Guy Kawasaki selbst schuldet seinen größten Dank dem Startup-Anwalt Craig Johnson, der nebenbei auch als Chairman von Garage.com fungiert. Denn von ihm stammte die Idee für die Venture-Initiative. Guy fragte Craig vor etwa zwei Jahren wegen einer ganz anderen Geschäftsidee um Rat: Er wollte ein weltweites Netzwerk von Online-Städten aufziehen – ein offenes Forum für kommunale Ideen und Initiativen. „Womit wollen Sie Geld verdienen,“ fragte Craig. Bei einem langen Dinner entstand – natürlich auf einer Papiertischdecke – die neue Idee für Garage.com.

Wir-Gefühl und “Go Time”

Auf internen Arbeitssitzungen wie auch auf öffentlichen Kongressen herrscht – bei aller sachlichen Härte – ein Gemeinschaftsgefühl, die deutsche Besucher des Silicon Valley immer wieder überrascht. Bei allem Stress, aller Hektik: Man spricht sich persönlich und verbindlich mit (Vor-) Namen an, lächelt, lacht überhaupt gern. Gern lockert der Redner zu Beginn einer Sitzung die Runde mit einem Witz, einer Anekdote auf. Und während eines Vortrags vor einem größeren Auditorium stellt er/sie meist die typische Frage, wie viele der Anwesenden dieses oder jenes machen, dieses oder jenes wissen. Wenn viele ihre Hände hochheben, weil sie die Frage bejahen, schafft das ein in europäischen Business-Meetings weitgehend unbekanntes „Wir-Gefühl“. Diese Dinge mögen als kleine Neben-

sächlichkeiten erscheinen. Aber sie sind Ausdruck einer viel entspannteren, gleichzeitig aber sachorientierteren und damit effektiveren Business-Kultur. Auch die beinhardt geschäftliche Konkurrenz gerade im Silicon Valley ändert nichts an diesem ständigen Schaffen von Wir-Gefühl. „Mit dem Schaffen eines Wir-Bewusstseins beginnt im Silicon Valley jeder Deal. Deutsche versuchen dagegen, sich in der Einführungsphase eher abzugrenzen, den Graben zwischen dem Ich und dem Ihr zu vertiefen“, sagt Jane Beule, eine Valley-Veteranin und ehemalige Wall-Street-Brokerin. Jane kennt beide Kulturen: Die Marketing-Chefin des Internet-Startups Eloquent arbeitete einige Jahre in Deutschland und der Schweiz. Sie spricht fließend Deutsch und liebt ähnlich wie Gründer-Gott Craig Johnson die Sprache Goethes. Gleichwohl bleibt ein Unbehagen an der steifen deutschen Kommunikationskultur, der Förmlichkeit, dem Widerstreben, einfach unkompliziert aufeinander zuzugehen.

„Mit dem Schaffen eines Wir-Bewusstseins beginnt im Silicon Valley jeder Deal. Deutsche versuchen dagegen, sich in der Einführungsphase eher abzugrenzen, den Graben zwischen dem Ich und dem Ihr zu vertiefen“, sagt Jane Beule, eine Valley-Veteranin und ehemalige Wall-Street-Brokerin.

Wenn so leicht ein starkes Wir-Gefühl entsteht, wieso wechseln dann die Arbeitnehmer die Firmen so schnell? Viele deutsche Geschäftsleute verstehen die im Silicon Valley besonders ausgeprägte amerikanische Untreue von Mitarbeitern ihrem Arbeitgeber gegenüber nicht. Besonders wenn deutsche Unternehmer keine börsennotierte Firma haben, ist es am Standort Silicon Valley geradezu bitter für sie. Denn ohne Aktienoptionen sind gute Fachkräfte nur schwer zu bekommen, geschweige denn zu halten. Das ist der Preis des Booms: Arbeitskräfte sind mehr als rar im Silicon Valley. Laufend greifen sie nach der besseren Job-Alternative.

Dabei geht es den Job-Surfern nicht nur um schnelles Geld. Im Silicon Valley spitzt sich eine amerikanische Grundeigenschaft zu, die die beiden amerikanischen Fachautoren Josh Hammond und James Morrison in ihrem Buch „The Stuff Americans are made off“ (New York 1996) als „Go Time“ beschrieben haben. Amerikaner tendieren dazu, schnell nach Gelegenheiten zu greifen, die sich ihnen auf ihrem Lebensweg bieten. „Go for it“ ist der oft gehörte Ansporn und Kommentar anderer Menschen, wenn jemand eine völlig neue Idee hat und sein Geschäft oder generell sein Leben entsprechend neu ausrichten will. Das „Go“-Feld im Mono-

poly, das "Go"-Kommando auf dem Computerbildschirm sind typische Beispiele für die amerikanische Lust am Ausprobieren neuer Dinge. Dabei setzen sich Amerikaner stets unter extremen Zeitdruck: Entweder eine Sache klappt oder nicht. Falls nicht, wird ganz schnell ohne viel Jammern nach der nächsten Gelegenheit oder Herausforderung Ausschau gehalten.

Laut Hammond und Morrison gibt es diese "Go Time" in anderen Kulturen etwa Europas nicht. Hier dominiert die "Do Time": die Erledigung von Aufgaben in gewohnten Bahnen – viel weniger strikt, ohne diesen extremen Zeitdruck. Diese Elemente spielen natürlich auch in Amerika hinein, aber stets nur in Verbindung mit der harten "Go Time". Im Silicon Valley dominiert die "Go Time" total. Denn die Zeit ist viel zu kostbar, als das man in Routine verfallen oder abschweifen könnte. Vor allem reizen die sich ständig bietenden Gelegenheiten, Neues auszuprobieren. "Go for it": Mit dieser Ermutigungsformel beginnen im Silicon Valley öfter als anderswo ständig neue Lebensabschnitte.

Zwänge – fusionieren, bevor es losgeht

Freies Unternehmertum hat seine Grenzen, auch im Silicon Valley. Der Traum von der eigenen unabhängigen Firma endet manchmal schon beim Gespräch mit den Venture Capitalists. Von Business-Plänen überschüttet, drängen sie die Existenzgründer manchmal zum Zusammenschluss mit Konkurrenten. „Gemeinsam sind Sie stärker“, lautet das Argument. Das erfuhren zum Beispiel die Yahoo-Gründer Jerry Yang und David Filo. Als sie Anfang 1995 versuchten, bei der VC-Firma Kleiner Perkins zusätzliches Wagniskapital zu bekommen, sagte ihnen der Venture Capitalist Vinod Khosla: „Bevor ich den Scheck schreibe, noch eine Bitte: Ich habe da eine ähnliche Firma namens Excite, vielleicht können Sie mit denen zusammen gehen.“ So trafen sich Jerry und David mit den Gründern des Internet-Dienstes Excite aus Redwood City. Die beiden Teams waren wie Feuer und Wasser, direkte Konkurrenten. „Jede Seite behauptete, mehr Wert einzubringen als die andere, so kamen wir nicht zusammen“, erinnert sich Graham Spencer, einer der Excite-Gründer. Beide Startups machten unabhängig ihren Weg. Vier Jahre später schlossen sich Spencer und seine Mitgründer dann doch mit einem anderen Unternehmen zusammen: dem Internet-Kabel-Service @Home in Redwood City.

Während die Yahoo-Boys die Zwangsehe verhinderten, musste sich Andrea Reisman, die bereits erwähnte Gründerin des Online-Services für Tierliebhaber in San Francisco, dem Vereinigungsdiktat ihrer Venture

Capitalists beugen. Sie übten sanften, aber unmißverständlichen Druck aus: Beteiligung nur, wenn Andrea sich mit konkurrierenden Startups zusammenschließen würde. Innerhalb weniger Tage musste die Unternehmerin der Integration zweier Wettbewerber zustimmen – und all die komplizierten Fragen regeln wie die Verteilung der Kapitalanteile und Managementpositionen. Andrea schaffte es und blieb auch der Unternehmensboss. „Es kostete viel Schweiß, ging aber letztlich gut“, sagt Andrea. Der Gründer von einer integrierten Firma, David Frazee, ist als Finanzchef von Petopia sogar ein enger Vertrauter geworden. So gut läuft es indes meist nicht.

Spiel mit den Großen

Die großen Namen des Silicon Valley spielen intensiv mit beim Networking der Startups. Unternehmen wie Cisco oder Intel investieren jedes Jahr in Dutzende von Startups, um den Fuß bei innovativen Entwicklungen in der Tür zu halten. Und bei Bedarf, wenn die Firma wirklich bahnbrechende Entwicklungen macht und neue Märkte schafft, wird sie einfach aufgekauft. Besonders Startups, die selbst in kurzer Zeit groß geworden sind, haben diese Lektion gelernt. Die E-Commerce-Großmacht Amazon.com etwa beteiligte sich mit 40 Prozent am Online-Apothekendienst Drugstore.com und 50 Prozent am Haustier-Onlinedienst Pets.com.

Eine strategische Allianz mit Konzernen wie Cisco oder Intel gilt für Startups als ein Qualitätssiegel von unschätzbarem Wert. Vor allem helfen die Großen, ein Produkt in der nötigen Geschwindigkeit auf den Markt zu bringen. Weil die Produktzyklen immer kürzer werden, bleibt immer weniger Zeit für Entwicklung und Markteinführung. „Der beste Weg für Startups, auf dem Markt wahrgenommen und akzeptiert zu werden, ist deshalb oft ein Bündnis mit einem großen strategischen Partner“, sagt Promod Haque von der VC-Firma Norwest Venture Partners in Palo Alto. Eine Studie der Cornell-Universität ergab sogar, dass Existenzgründer mit starken strategischen Partnern auch schneller den Gang an die Börse schaffen.

Doch diese Strategie kann zweischneidig sein. Denn manchmal geht es dem größeren Partner nur darum, einen kleinen innovativen Konkurrenten kaltzustellen, um das eigene Produkt zu schützen. Diese Angst befällt zum Beispiel regelmäßig kleine Software-Firmen, die ins Geschäft mit dem Giganten Microsoft einsteigen wollen. Denn Bill Gates hat spätestens seit seinem Vernichtungskrieg gegen die Internet-Company Net-

scape nicht gerade den Ruf, zimperlich mit kleinen Playern umzugehen, die nicht nach seiner Pfeife tanzen. Vor allem seine große Schar kundiger Anwälte, die im Zweifel gemeinsam entwickelte Innovationen rundheraus als reines Microsoft-Patent erklären, schreckt viele Startups ab.

Auch wenn der große Partner plötzlich müde wird, kann es für das kleine Startup gefährlich werden. Das erfuhr zum Beispiel Jeff Hawkins, Gründer der Firma 3DO. Vor zehn Jahren begann er in enger Zusammenarbeit mit dem japanischen Elektronikriesen Matsushita ein Spielssystem zu entwickeln, das die dominierenden Anbieter Sega und Nintendo schlagen sollte. Die Japaner schienen fest entschlossen. Sie zahlten an Jeff 100 Millionen Dollar. Auch für die 3DO-Investoren klang alles sehr vielversprechend. 1993 ging die Firma an die Börse. Der Kurs schoß auf über 46 Dollar hoch. Doch dann passierte nicht mehr viel. Die Matsushita-Manager brachten die Geräte nur halbherzig auf den Markt. Die innovative Spielekonsole scheiterte, und der Kurs der 3DO-Aktie stürzte ab. Jeff Hawkins brauchte Jahre, um das Unternehmen nach diesem Fehlschlag wieder in Schwung zu bringen.

Tipps für deutsche Existenzgründer

Wie können Existenzgründer derartige Fehlschläge vermeiden? Silicon-Valley-Experten empfehlen Existenzgründern bei Verhandlungen mit größeren Partnerunternehmen vor allem auf zwei Punkte zu achten:

1. Von Chef zu Chef.

Auch wenn Sie sich nur als kleiner Fisch fühlen: Verhandeln Sie bei amerikanischen Partnerunternehmen stets direkt mit dem Chief Executive Officer oder bei Großkonzernen mit dem Chef der zuständigen Division. Strategische Kooperationen brauchen die Akzeptanz im gesamten Unternehmen des Partners. Das lässt sich nur gewährleisten, wenn der Boss persönlich ja gesagt hat. Verlassen Sie sich nie auf Zusagen von Managern der zweiten Ebene.

2. Erst festlegen, dann starten.

Lassen Sie sich von den stets eiligen Verhandlungspartnern im Silicon Valley nicht unter Druck setzen. Immer cool bleiben. Alle Bedingungen der Zusammenarbeit müssen schriftlich geklärt sein, bevor das Joint-Venture startet. Meist versprechen die Gesprächspartner mehr, als sie später halten. Deshalb auf absoluter schriftlicher Klarheit bestehen, bevor Sie auch nur einen müden Dollar in das gemeinsame Vorhaben stecken. Späteres Nachverhandeln bringt meist nichts.

Die E-Mail-Gesellschaft

Das beliebteste und meist genutzte Kommunikationsmittel im Silicon Valley ist nicht das Telefon, sondern E-Mail. Auch wenn auf den Visitenkarten natürlich auch Telefonnummern stehen (Faxnummern eher selten). Als ich 1997 im Silicon Valley anfang, überraschte mich gleich bei einem meiner ersten Termine ein Manager, als er seine Karte übergab: „Aber bitte nicht anrufen. Sie erreichen mich nur per E-Mail.“ Als intensiver „E-Mailer“ konnte ich natürlich die Effektivität des elektronischen Briefkastens. Doch diese Ausschließlichkeit und Radikalität überraschte mich doch.

Heute läuft ungefähr 90 Prozent meiner Telekommunikation mit den Geschäftspartnern im Valley per E-Mail, ein bisschen Telefon und überhaupt

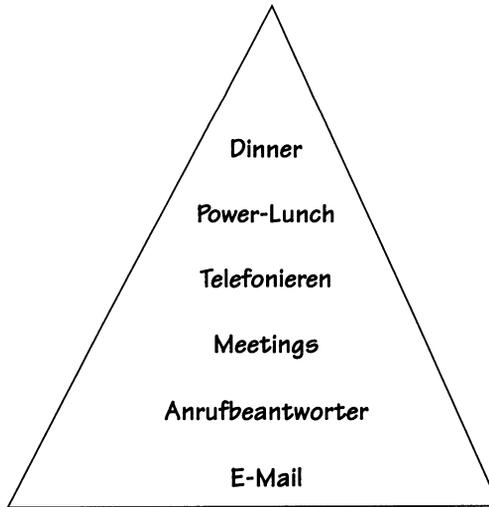
„Aber bitte nicht anrufen. Sie erreichen mich nur per E-Mail“.

kein Fax mehr. E-Mail ist ganz klar die schnellste und sicherste Form der Kommunikation – soweit man sich nicht zu einem persönlichen Gespräch trifft. Denn die meisten Leute sind viel unterwegs. Und wenn sie in der Firma weilen, sitzen sie die meiste Zeit in Meetings. Es ist schwer, wichtige Leute direkt am Telefon zu erwischen. Wenn es um dringende Dinge geht, verrinnt beim vergeblichen Telefonieren kostbare Zeit. Eine schnelle Anfrage oder Information per E-Mail abgeschickt, kommt – noch dazu durch Protokoll dokumentiert – immer an. Der Empfänger kann es in Ruhe lesen und beantworten, genau dann, wenn er Zeit hat. Da Silicon-Valley-Manager jede freie Minute im Büro zum Abarbeiten von E-Mails benutzen, lässt eine Antwort meist nicht sehr lange auf sich warten.

So hat sich E-Mail zum Rückgrat der Kommunikation im High-Tech-Tal entwickelt. Ich habe Hunderte von Terminen mit Entscheidern wichtiger Unternehmen vereinbart, ohne vorher je mit dem gewünschten Gesprächspartner oder dem Sekretariat telefoniert zu haben. Alles wird in kurzen Sätzen abgewickelt. Meist roh und formlos, ohne förmliche Anrede („Sehr geehrte“) und ohne „freundliche Grüße“. Aber es klappt immer. Vielleicht gerade deshalb, weil man sich in der Kommunikation nur auf die nötigen Fakten konzentriert. Das in Europa übliche Palaver in schriftlichen Dokumenten entfällt. Als Alternative wird oft auch der Anrufbeantworter des Telefons benutzt („Voice-Mail“). Aber es ist eben weniger verlässlich, weil es bei Fakten leicht zu Missverständnissen und Ungenauigkeiten kommt. Ich komme auf diesen Punkt im Kapitel „Der neue Manager“ zurück.

Die Kommunikationspyramide des Silicon Valley

E-Mail ist das meistgenutzte Alltagsmedium in der geschäftlichen Kommunikation. Wie überall auf der Welt sind auch im Silicon Valley die persönlichen Gespräche beim Dinner oder beim Lunch entscheidend bei wichtigen Verhandlungen und Kontakten. Oft ist keine Zeit, aber wenn man sich dazu trifft, ist es ein Zeichen von ziemlicher Wichtigkeit. Das Lunch ist im Silicon Valley allerdings ein schnelles "Power-Lunch" von meist nicht mehr als 30 Minuten Dauer – mit der obligatorischen Papiertischdecke für Notizen und stets ohne Alkohol. Dinner sind im stets zeitklammen Silicon Valley am seltensten. Aber sie gelten als Krönung, um etwa einen wichtigen Vertrag endgültig durchzubringen oder einen eminent wichtigen Mitarbeiter zu gewinnen. Fax ist als Kommunikationsmedium fast ausgestorben. Natürlich steht in jedem Büro noch ein Gerät – aber nur Unternehmen, die viel mit Europa oder Asien zu tun haben, brauchen es wirklich. Innerhalb des Silicon Valley werden selbst Faksimiles meist im E-Mail-Format verschickt.



So nutzen alle, wirklich alle Manager und Unternehmer im Silicon Valley E-Mail. Ganz gleich wie alt sie sind. Auch unabhängig davon, welchen Status sie bekleiden. Auch Superstars wie Intel-Chairman Andy Grove sitzen jeden Tag geraume Zeit vor ihrem Computer, lesen und beantworten E-Mails. Haben Topleute dafür überhaupt Zeit? Sie nehmen sich die Zeit

gern. Denn per E-Mail erledigen sie einen Großteil ihrer alltäglichen Außenkontakte. Gehen zu viele elektronische Briefe ein, werden sie in das virtuelle Postfach eines Assistenten weitergeleitet. Aber so weit es geht, schauen sich Silicon-Valley-Entscheider möglichst viele E-Mails selbst an. „So bleibe ich am Puls der Trends“, sagt Startup-Anwalt Craig Johnson. Er bekommt Hunderte von E-Mails jeden Tag und bearbeitet sie zum großen Teil selbst: „Da in der Woche keine Zeit ist, setze ich mich meist sonntags hin.“

E-Mail ist eine Selbstverständlichkeit. Jeder Anschluß läuft meist den ganzen Tag ohne Unterbrechung. Es kostet ja nicht viel, weil Telefongesellschaften wie Service-Provider nicht nach Nutzungsminuten abrechnen, sondern nur eine Pauschalgebühr, eine so genannte *Flat-Rate*, verlangen. Deshalb hat im Silicon Valley nicht nur jede Firma selbstverständlich einen Internet-Anschluss für jeden Mitarbeiter. Mindestens genauso viele Online-Kunden gibt es in den Haushalten: nicht nur einen Anschluss pro Familie, sondern gleich zwei oder drei. Das ist keine Seltenheit. Für meine elfjährige Tochter etwa ist es selbstverständlich, nicht nur einen eigenen Computer, sondern auch einen eigenen Online-Anschluss zu haben. Und der dient nicht nur dem Surfen, Informieren und Chatten mit Freundinnen. Angesteckt von der unternehmerischen Atmosphäre hat sie auf Yahoo eine Homepage gestartet. Und typisch Silicon Valley macht sie es nicht allein, sondern im lockeren Verbund mit Freundinnen. Der Tag, da sie einen E-Commerce-Channel startet, dürfte nicht mehr weit sein. Überhaupt fördern die Schulen die Internet-Nutzung der Kinder. In der Grundschule meines Sohns etwa steht nicht nur jedem Schüler ein Computer zur Verfügung. Jedes Klassenzimmer hat auch einen Internet-Anschluss.

Was Wunder, dass bei dieser intensiven Nutzung die regionalen Telekommunikationsnetze des Silicon Valley ständig am Rande des Zusammenbruchs arbeiten. Sie müssen laufend erweitert werden: Als ich Anfang 1997 ins Silicon Valley kam, gab es in der gesamten Region nur zwei Vorwahlnummern: 415 im Norden und 408 im Süden. Sie galten schon lange Jahre. Jeder in der weltweiten High-Tech-Industrie kannte sie von den vielen Unternehmen, die hier ihren Sitz haben. Im Sommer 1997 reichten die Nummern nicht mehr. Der mittlere Teil des Valley erhielt die Nummer 650. Nur zwei Jahre später reicht auch das nicht mehr. Das neue Millennium beginnt mit drei weiteren Ortskennzahlen: 628, 764 und 669. Diese Proliferation ist um so erstaunlicher, als gleichzeitig auch Kabelfernsehnetze und Mobilfunknetze intensiv als Internet-Zugänge genutzt und Faxgeräte nur äußerst selten eingesetzt werden.

Und was ist mit dem Telefon, dem traditionell wichtigsten Medium der Telekommunikation? Wer im Silicon Valley versucht, jemanden direkt zu erreichen, hat meist kein Glück. Und der Anrufbeantworter ist aus oben genannten Gründen nur zweite Wahl. Gleichwohl nutzen es viele Leute, um schnelle Nachrichten oder Grüße loszuwerden. Harte Fakten werden lieber per E-Mail übermittelt: schnell und schnörkellos. Ebenso Terminabsprachen. Denn das Silicon Valley hat eine wichtige Geschäftsphilosophie: "Get your job done" – erledige erst so schnell wie möglich die aktuelle Arbeit, das Projekt – erst dann bleibt Zeit für Socializing.

Harte Fakten werden lieber per E-Mail übermittelt: schnell und schnörkellos. Ebenso Terminabsprachen. Denn das Silicon Valley hat eine wichtige Geschäftsphilosophie: "Get your job done" – erledige erst so schnell wie möglich die aktuelle Arbeit, das Projekt – erst dann bleibt Zeit für Socializing.

Dringende Nachrichten oder Gesprächswünsche lassen sich manche Manager auch auf ihren *Pager* oder die Mobilbox ihres Handys weiterleiten. Pager sind die kleinen elektronischen Piepser, die entweder die Telefonnummer des Anrufers anzeigt und speichert, oder auf dem Display erscheint gleich eine kleine Nachricht. Die meisten Nutzer im Silicon Valley schauen auf dem Display ihres Handies nach Nachrichten. Sitzen sie in einem Meeting, gehen sie dezent raus und rufen zurück. Top-Leute erreicht man so allerdings nicht. Hier ist der Weg über E-Mail allemal sicherer.

Manche deutsche Geschäftsleute fallen im Silicon Valley leider unangenehm auf: Sie gehen mit ihrem Handy in eine Sitzung und legen im prallen Bewusstsein ihrer Wichtigkeit das Gerät mitten auf den Tisch. Sicher gibt es auch Amerikaner, die das machen. Doch immer wieder hört man von Deutschen, die mit derart plumpem Gehabe bei Verhandlungen aufpassen. Ich erlebte selbst eine Situation, bei der das Handy eines deutschen Managers während einer Verhandlung mehrfach klingelte, sein Besitzer jedes Mal wie von einer Tarantel gebissen hochschoss, das Gespräch noch im Raum annahm, wichtig und laut redend hinausging. Ich weiß nicht, ob die Verhandlungen letztlich daran scheiterten. Aber der Gesprächsfluss wurde ständig unterbrochen. Und die genervten Blicke der Amerikaner sprachen für sich. Eine schnelle, kurze Nachricht ins E-Mail-Fach wäre besser gewesen.

Liebe deine Feinde – „Coopetition“

Ständiger Kontakt in der eigenen Branche, auch mit den ärgsten Konkurrenten, ist die beste Versicherung, irgendeinen wichtigen Trend zu verschlafen. Das ist die Business-Philosophie des Silicon Valley. Und deshalb redet hier auch jeder mit jedem. Natürlich gibt man nicht so viele Informationen preis, wenn der Gesprächspartner ein (potenzieller) Konkurrent ist. Mit Freunden und Partnern redet es sich leichter. Aber jeder im Silicon Valley versucht, Win-Win-Situationen zu schaffen. Und Informationsaustausch zum gegenseitigen Vorteil gehört deshalb auch zwischen Konkurrenten zum Alltag. Außerdem verändern sich in der schnellen New Economy die Grenzen zwischen Freund und Feind sowieso laufend. Aus Freunden werden Feinde und umgekehrt. Oder die Unterschiede verwischen: Selbst wenn Unternehmen auf einem Feld konkurrieren, können sie auf anderen Feldern kooperieren. *Coopetition* heißt das auf Neudeutsch – Kooperation und Wettbewerb (Competition) zu gleicher Zeit. Offene Foren wie Garage.com tragen dazu bei.

Deshalb lautet ein unternehmerisches Grundgesetz des Silicon Valley: „Suche das Gespräch mit den ärgsten Konkurrenten“. Mehr noch: „Liebe Deinen Konkurrenten. Denn er liefert dir nicht nur Informationen, sondern hält dich stets fit und wach, weil du auf seine ständigen Angriffe reagieren musst.“ Von

Gesprächen mit Wettbewerbern machen deshalb Silicon-Valley-Unternehmer kräftig Gebrauch. Es geht nicht um Absprachen oder Kartelle, sondern um Erfahrungs- und Ideenaustausch. Und manchmal werden aus den ärgsten Feinden plötzlich potenzielle Bündnispartner. Auch Angestellte pflegen diese Gespräche. Manchmal indes plaudern sie so intensiv, dass die Unternehmensführungen schon mal eingreifen und den Gang zum Lunch zu einem der besonders heißen Marktplätze des Informationsaustauschs untersagen. Aber letztlich halten diese Direktiven nicht lange. Denn die Top-Manager merken, dass sie so schnell von wichtigen nichtoffiziellen Informationen abgeschnitten werden. Nur wenn zum Beispiel die Software-Entwickler aller Marktplayer bis zu einem gewissen Grad frei und unbezwungen miteinander reden dürfen, fließen auf indirektem Wege die dringend benötigten Informationen über den Stand zen-

Selbst wenn Unternehmen auf einem Feld konkurrieren, können sie auf anderen Feldern kooperieren. *Coopetition* heißt das auf Neudeutsch – Kooperation und Wettbewerb (Competition) zu gleicher Zeit.

traler Projekte bei Konkurrenten. Und diese Infos spornen das eigene Management- und Entwicklerteam verstärkt an – besonders wenn der Eindruck entsteht, der Kontrahent sei ein sehr großes Stück voraus. Der Klatsch und Tratsch der Profis hat eine lange Tradition im Silicon Valley. In den achtziger Jahren etwa galt als Lieblingstreff der Chip-Ingenieure das Restaurant Wagon Wheel in Mountain View. Heute stehen besonders bei den Internet- und Software-Entrepreneuren die stets überfüllten Hausbrauereien Gordon Biersch in Palo Alto oder Tide House in Mountain View hoch im Kurs. Das in Deutschland typische Abschotten gibt es nicht. Selbst wenn man mal in einem Gespräch versehentlich etwas zu viel herauslässt. Beim nächsten Bier ist es halt umgekehrt.

Suche die persönliche Nähe und teile auf Zeit

Formellere Treffpunkte für regen Informationsaustausch bieten die vielen Manager-, Unternehmer- und Investoren-Clubs. Sie tagen in regelmäßigen Abständen und sind meist nicht nur für Mitglieder, sondern auch für Gäste offen – auf Einladung oder gegen höheres Eintrittsgeld. Als profiliertester Kreis hat sich der Churchill Club etabliert. Er lädt meist in ein Hotel in Santa Clara ein – unweit von dem Hauptquartier des Chippiganten Intel. Hier präsentieren Top-Leute der Branche wie Bill Gates oder Andy Grove ihre Visionen und stellen sich anschließend einer meist hochkarätigen Diskussion. An den Tischen läuft derweil intensives Networking. Wer teilnimmt, muss früh aufstehen. Denn um kostbare Business-Zeit zu sparen, laufen die Club-Sessions in der Regel frühmorgens vor Bürostart. Einladungsschreiben, die als Beginn 6.30 Uhr AM (morgens, nicht abends) nennen, sind keine Seltenheit. Es gibt reichlich American Breakfast, und genügend Visitenkarten sollte der Gast immer dabei haben.

Das Silicon Valley ist kein Land der blutleeren Freaks, die nur hinter Bildschirmen hocken. Im Gegenteil: Für persönliche Treffen wird jede Gelegenheit genutzt. Da die Entfernungen nicht weit sind, lassen sich auch kurzfristig schnell Leute zusammentrommeln. Und da hilft wiederum E-Mail: Wer etwa über spezielle Online-Foren wie die Party-Planungs-Webpage Evite einen einfachen Text mit der Einladung rausschickt, hat einige Tage später garantiert mehrere hundert Leute da. Jede Gelegenheit zur Vernetzung wird genutzt, es könnte ja die nächste große Business-Idee entstehen, ein namhafter Venture Capitalist da sein.

Das Zauberwort eines jeden Treffens heißt “Sharing” – teilen. Denn das individualistische Kalifornien ist auch ein Land des Teilens. Im Silicon

Das Silicon Valley ist kein Land der blutleeren Freaks, die nur hinter Bildschirmen hocken. Im Gegenteil: Für persönliche Treffen wird jede Gelegenheit genutzt.

Valley hat es eine wichtige soziale Funktion: Gemeinschaften bilden zählt zur Kehrseite des ultraharten Kapitalismus. Es sind – dem Tempo des Silicon Valley angemessen – Zweckgemeinschaften auf Zeit. Sie dienen dazu, Wissen und Ressourcen zum gegenseitigen Vorteil zu teilen. Das ist oft überlebenswichtig. Wenn der Zweck erfüllt ist, löst sich die Gruppe wieder auf. Die Gründung eines Startup etwa, bei der Unternehmer, Wagniskapitalisten und Angestellte zusammenkommen, um ein Unternehmen aufzubauen, ist dafür das beste Beispiel. Alle stecken die volle Energie in das gemeinsame Projekt, teilen Ideen, Kapital, Arbeitskraft, Sorgen – bis der Börsengang geschafft oder die Firma lukrativ verkauft ist. Dann teilen sie die Erträge, gehen oft wieder auseinander – um mit dem nächsten Projekt zu beginnen. Nichts ist für die Ewigkeit gedacht.

Die generelle Neigung der Kalifornier zum Sharing lässt sich am besten beim sogenannten „Potluck“ beobachten. Dessen kulturelle Wurzeln gehen in die Frühzeit der Einwanderung zurückgehen, als Nahrungsmittel knapp waren und alles geteilt wurde, um gemeinsam zu überleben. Potluck ist das Teilen mitgebrachter Gerichte zum Beispiel auf einer Party oder während eines Picknicks. Jeder bringt etwas mit für das gemeinsame Mahl. Beim Essen gibt es kein „Mein“ und „Dein“ mehr. Jeder isst das, was er gerade interessant, exotisch, anregend findet. Gruppenerlebnisse, die im Alltag nicht mehr wahrgenommen werden, aber die besondere Fähigkeit der Kalifornier zu Kooperation und Networking ausdrücken.

Auch Geschäftskontakte beginnen mit „Sharing“. Es wird nicht doziert, sondern jede Seite versucht erst einmal, möglichst viele Informationen von der anderen Seite zu bekommen wie nur möglich. Dieses geschickte Herausziehen von Gedanken, Anregungen und Ideen, dieses „Sharing of Ideas“, ist elementar für den wirtschaftlichen Erfolg des Silicon Valley. Technische Entwicklungsteams teilen Ideen ebenso wie Manager (je verrücktere Ideen desto besser). Das typisch deutsche Abschotten gibt es nicht. Kein kreativer Ansatz darf verloren gehen. Sogar Konkurrenten praktizieren „Sharing“ – nicht von Märkten und Gewinnen, aber von Informationen, deren Austausch beiden Seiten nützt. Und wer es in seinem Geschäftsleben zu großem Erfolg bringt, der teilt seinen Reichtum

Das typisch deutsche Abschotten gibt es nicht. Kein kreativer Ansatz darf verloren gehen. Sogar Konkurrenten praktizieren "Sharing" – nicht von Märkten und Gewinnen, aber von Informationen, deren Austausch beiden Seiten nützt.

auch mit seiner früheren Ausbildungsstätte: Die Stanford-Universität etwa lebt zu einem hohen Prozentsatz von Spenden ihrer ehemaligen Absolventen. Neben Amerikanern geben vor allem Asiaten und auch Briten. Deutsche Absolventen halten sich zurück, weil sie meist auf den Staat verweisen. „Diese Mentalität ist schwer zu durchbrechen“, bedauert Gerhard Casper, der langjährige Stanford-Präsident.

Nicht immer garantieren Nähe, Sharing und Vernetzung den reibungslosen Gang der Dinge. Ein Freund ruft mich aufgeregt an: „Schon gehört, Rambus kann an Intel nicht pünktlich liefern, das ist eine Katastrophe.“ Der Informant arbeitet als Top-Manager bei einer Spezial-Firma, die das neue Chip-Design testen sollte. Die Nachricht, dass die kleine, aber feine Chip-Schmiede Rambus – seit Jahren ein Liebling der Wall Street – sein Produkt nicht pünktlich an Intel liefern kann, schlug kurz danach im Valley ein wie eine Bombe. Niemand hatte damit gerechnet. Denn die Entwicklungsteams von Rambus und Intel arbeiten seit anderhalb Jahren eng zusammen und meldeten nie Probleme. Und jetzt auf einmal doch? Die Hauptquartiere der beiden Unternehmen liegen nur 15 Autominuten auseinander. Was stimmte nicht? Auch die Computerbauer, die das neue Hochleistungsdesign in ihre besten Produkte einbauen wollten, sind aus dem Häuschen: Hewlett-Packard und Dell. Welche Blamage besonders für Intel, den größten Chiphersteller der Welt, der als extrem hart im Umgang mit Zulieferern gilt. (Mein Freund Bill in Menlo Park, der Chip-Fabriken konzipiert, hat in den vergangenen Jahren viel für Intel gearbeitet und ist darüber schnell grau geworden). Die Panne bei diesem Schlüsselprojekt von Intel und Partner Rambus zeigt, dass selbst die enge räumliche Nähe falsche Kommunikation nicht verhindert.

Termine, Termine, Termine? – When.com

Typisch Silicon Valley. Ted Barnett hat keine Sekretärin, dafür aber drei Terminkalender. „Einen mit meinem Team, einen mit meiner Familie, einen mit Freunden und Geschäftspartnern“, sagt der 37-jährige Unter-

nehmer. *Mit?* Ja, mit. Denn er führt seine Terminkalender auf dem Internet, nicht mehr auf Papier und auch nicht in seinem elektronischen Organizer. Wer wirklich gut vernetzt sein will im Silicon Valley, der verlegt auch seine Terminplanung ins Internet. Internet-Kalender waren im Silicon Valley der Sommerhit 1999 – zumindest für die Workoholics und Trendsetter. Und Ted Barnett, der ehemalige McKinsey-Consultant und Ex-Apple-Manager, ist ihr Avantgardist. 1997 gründete er When.com, den führenden Anbieter von Internet-Kalendern. Virtuelle Arbeitsgruppen, Freundeskreise oder kleine Firmen nutzen den Service.

Was ist das Attraktive an Internet-Kalendern? Sie sind – natürlich – kostenlos. Vor allem aber ermöglichen sie extrem effektives und schnelles Networking. Nur ein Klick – und man wechselt zwischen Tag, Woche, Monat oder Jahr hin und her. Und jeder – dem ein Password zuerteilt wurde –

schaut mit. Ideal für Teams, dessen Mitglieder viel unterwegs sind, Verkäufer, die viel miteinander kooperieren, aber sich selten sehen. Der Nutzer trägt Termine ein, sieht auf einen Blick, was andere Mitglieder der Arbeitsgruppe oder Freundeskreises an diesem Tag machen und ob ihnen der Termin passen könnte. Jeder Eintrag in den elektronischen Kalender kann über das Internet von jedem anderen Mitglied des Teams abgerufen werden. Langwieriges Abstimmen per Telefon oder E-Mail über die jeweiligen Termine entfällt weitgehend. Natürlich schützen Passwörter die offenen Kalender vor dem Zugriff Ungefugter. „Was liegt näher, als seinen täglichen Zugang in die weite Welt des Internet nicht mit einer allgemeinen Portal-Seite, sondern mit einer Kalenderseite zu beginnen“, fragt Ted. „When“ – „Wann“ ist die entscheidende Frage für gestresste Entscheider nicht nur im Silicon Valley.

Es gibt zwei Arten von elektronischen Internet-Kalendern: den persönlichen („My Calendar“), in den man nur selbst einträgt und der – soweit gewünscht und durch die Herausgabe des Passworts freigegeben – aber auch andere Personen wie etwa die Ehefrau oder die Sekretärin Einblick nehmen können. Die Power-Version sehen die echten Freaks im Gruppenkalender („Our Calendar“), auf den jedes Mitglied eines Teams seine Termine oder Hinweise einträgt. Die intelligente Software sorgt dafür, dass When.com alles wohl geordnet auflistet. Jeder ist also stets im Bilde,

Wer wirklich gut vernetzt sein will im Silicon Valley, der verlegt auch seine Terminplanung ins Internet. Internet-Kalender waren im Silicon Valley der Sommerhit 1999 – zumindest für die Workoholics und Trendsetter.

wo sich ein beliebiges anderes Gruppenmitglied befindet oder ob ein bestimmter Termin für alle frei ist, um etwa eine Sitzung einzuberufen. Mehr noch: Offizielle Business-Events wie Messetermine oder Kulturerignisse trägt das Programm sogar automatisch ein, falls der When.com-Nutzer dieses Interessengebiet vorher angegeben hat.

Ted Barnett entwickelt sein Programm ständig weiter – neuerdings als leitender Angestellter. Denn die Internet-Großmacht AOL fand When.com im Frühjahr 1999 so reizvoll, dass sie die Firma für 150 Millionen Dollar kaufte. So bleibt Ted mobil. Denn nach der Akquisition musste er mit seiner Kalender-Truppe nun schon zum dritten Mal innerhalb des Silicon Valley umziehen, diesmal auf den Netscape-Campus in Mountain View. Eine ungemein kreative Umgebung, denn hier drängen sich mittlerweile Dutzende innovativer Internet-Startups.

Ted ist seit dem Verkauf von When.com gelassener geworden. Denn er ist ja durch die vielen AOL-Aktien, die er bekam, jetzt Multimillionär. Doch der 37-Jährige will weitermachen. Viel Zeit für sein geliebtes Hobby, das Klampfen auf einer kostbaren Rickenbacker-Gitarre, bleibt ihm also nicht. Es könnte im Gegenteil eher härter werden. Denn nur wenige Meilen weiter südlich des neuen When.com-Domizils, in Santa Clara, arbeitet ein Yahoo-Team an einem starken Konkurrenzkalender. Ted ist siegesicher: „Wir wollen unseren Umsatz von zwei Millionen Dollar 1999 auf 40 Millionen Dollar 2001 steigern.“

Hotbank – das Inkubator-Modell

Ebenfalls in Mountain View entsteht eine „Heiße Bank“. Hotbank heißt das Startup. Es hat sich zur Aufgabe gemacht hat, selbst viele kleine Startups hervorzubringen. Inkubator nennen die Fachleute dieses Konzept. Das sind kleine Technologie-Zentren, die für einige Existenzgründer eine komplette unternehmerische Infrastruktur zur Verfügung stellen: nicht nur Räume, Möbel und Telekommunikation, sondern auch Buchhaltung und begleitendes Consulting. Entscheidend ist der Netzwerkeffekt: In einem Gebäude zusammengepfercht und oft an ergänzenden Projekten arbeitend, geben sich die Existenzgründer laufend gegenseitig Anstöße. In einer frühen Unternehmensphase, also lange bevor Venture Capitalists überhaupt Interesse zeigen, schleift die ständige Interaktion, laufendes Brainstorming mit Gleichgesinnten, Beratern und Investoren das Business-Konzept. Kooperationen, Ideen und Projekte entstehen, die sonst selbst im engen Silicon Valley nicht denkbar wären. Auch Venture Capi-

talists sollen unter diesem Dach Platz finden und sich mit den Jungunternehmern mischen. „Mit Hotbank wollen wir Elfenbeintürme einreißen“, sagt Gary Rieschel, Manager des Hotbank-Projekts.

Sein Chef heißt Masayoshi Son, der Gründer der japanischen Softwarefirma Softbank. Wir haben ihn als frühen Großinvestor in die Internet-Weltmacht Yahoo bereits am Anfang des Buches kennengelernt. Auch mit anderen finanziellen Engagements in Internet-Firmen war er über die Jahre sehr erfolgreich und wurde Milliardär. Einen Teil seiner Gewinne will er jetzt in dem Inkubator-Zentrum in Mountain View anlegen. Hotbank ist eine Tochterfirma seines Investment-Instituts Softbank-Venture-Capital. Es verwaltet einen Etats von insgesamt 600 Millionen Dollar. Längst nicht alles kommt Hotbank in Mountain View zugute. Aber etwa 20 Startups sollen nach Masayoshis Willen hier pro Jahr fit für den Markt gemacht werden.

Es gibt in Kalifornien bereits ähnliche Inkubatoren wie etwa Idealab in Pasadena. Dort entstanden erfolgreiche Internet-Firmen wie E-Toys oder Goto.com. Aber die besondere Anziehungskraft von Hotbank macht natürlich seine Lage im Herzen des Silicon Valley aus – und die Person des so ungewöhnlich erfolgreichen Internet-Investors aus Japan. Masayoshi unterstützte bislang mit insgesamt rund zwei Milliarden Dollar über 100 Startups. Und sein erfolgreiches Meisterstück Yahoo haben natürlich alle Existenzgründer im Kopf, die einen Platz im Hotbank-Zentrum ergattern wollen. Wer Eintritt bekommt, hat nicht lange Zeit zum Durchatmen. Manager Rieschel: „Die Startups müssen sich schnell um eine Folgefinanzierung kümmern, denn nach spätestens sechs Monaten wird der Platz an eine neue Firma vergeben“. Hotbank – ein Durchlauferhitzer im typischen Silicon-Valley-Tempo.

Netscapees – sie kommen wieder!

Jon Mittelhauser zählte bei Netscape zu den Ingenieuren der ersten Stunde. Vor einiger Zeit ist er bei dem Internet-Pionier, der ja jetzt zu America Online gehört, ausgestiegen. „Nach all den harten Jahren war ich einfach ausgepumpt, wollte mal was ganz anderes machen“, sagt Jon. Macht er auch: Seit ein paar Monaten betreibt der Programmierer das Restaurant The Basin in Saratoga. Es ist ein ganz besonderes Haus: Hier treffen sich viele ehemalige Netscape-Kämpen der ersten Stunden. Viele von ihnen waren wie Jon ausgebrannt, stiegen erst einmal aus – und fangen jetzt wieder neu an. „Netscapees“ heißen sie im Valley-Jargon. Die Ehe-

maligen tragen immer noch das unternehmerische Feuer in sich. Meist mit viel Geld, das sie aus dem Verkauf ihrer hohen Aktiengewinne auf dem Konto haben, starten sie jetzt neue Unternehmen. Bei Jon in Saratoga treffen sie sich zum Erfahrungsaustausch, aber natürlich auch einfach so zum Klönen über alte Zeiten.

Der Prominenteste dieser Netscapees ist der langjährige CEO von Netscape: Jim Barksdale. Nach dem Verkauf von Netscape an AOL zog er sich erstmal zum Durchatmen in sein Haus in den Rocky Mountains zurück. Doch es hielt ihn nicht lange in der Einsamkeit der Berge. Vergangenes Frühjahr gründete er die Barksdale Group in Menlo Park. Das ist eine kleine Venture-Capital-Firma, in die auch zwei weitere frühere Netscape-Vorstände einiges Geld gesteckt haben. Das alte Feuer, das sie bei Netscape vorantrieb, fackelt längst wieder: Jim und Konsorten spezialisieren sich auf die Förderung von Startups, die frische Lebensmittel per Internet anbieten und den Kunden nach Hause liefern. Dies ist ein relativ neuer Teil-Markt im Internet-Geschäft, der in Amerika aber zu den derzeit heißen Trendsettern zählt. In fünf derartige Spezialisten, die ihr Geschäft gerade begonnen haben, hat der Ober-Netscapee bereits über 20 Millionen Dollar investiert. Und natürlich ist er, wenn er mal in Jons Restaurant vorbeischaud, der begehrteste Gesprächspartner. Denn jeden Tag sind viele seiner ehemaligen Mitarbeiter da – plus auch einige, die noch auf dem AOL-Netscape-Campus in Mountain View arbeiten.

Der eigentliche Star in Jons Restaurant aber heißt jetzt wieder Marc Andreessen, der populäre Mitbegründer von Netscape. Seit er als Technik-Chef bei America Online scheiterte, konzentriert er sich ganz auf seine Investment-Tätigkeit als Angel im Silicon Valley. Er hat gerade Aktien im Wert von rund 90 Millionen Dollar verkauft und investiert kräftig in mehrere Internet-Firmen. Bei Tivo, einem Spezialisten für digitale Fernsehetechnik, bewies er gleich einen guten Riecher. Denn Tivo ging kurz nach seinem Investment bereits an die Börse und zählt dort jetzt zu den neuen Highflyern. Mit Loudcloud hat Marc auch wieder ein eigenes Startup gegründet. Die Firma entwickelt Software, die Unternehmen den eigenen Internet-Auftritt erleichtern soll.

Die meisten Netscapees haben neue Firmen aufgezogen – keine branchenfremden wie Jon, sondern richtige High-Tech-Schmieden wie Marc. Einige Dutzend Internet-Firmen riefen sie bereits ins Leben. Die Startups tragen Namen wie N-Command, Tellme oder Responsys. Obwohl sie meist völlig unterschiedliche Märkte bedienen, halten ihre Gründer weiter laufend Kontakt untereinander – nicht nur über Jons Restaurant. Es

gibt sogar eine PR-Agentur namens Spark, die ehemalige Netscape-Presesprecher gründeten und die hauptsächlich für Netscape-Firmen arbeiten. Die fröhlich-anarchische Firmenkultur, die Netscape so stark machte, haben die Spark-Gründer wieder voll reanimiert. Schon mit ihren Titeln unterstreichen sie das: Donna Sokolsky schmückt sich mit „Chief Firecracker“, ihr Partner Chris Holten nennt sich eindrucksvoll „Chief Detonator“. Eine ihrer Mitarbeiterinnen weist sich als „Nestwächterin“ aus.

Irgendwie erinnert die Renaissance-Kultur der Netscapees an die Netzwerke der ehemaligen Apple-Mitarbeiter, die Ende der achtziger Jahre in Massen bei dem Computerhersteller ausstiegen und eigene Firmen gründeten. Auch sie ernteten damals hohe Gewinne aus ihren Aktienoptionen und starteten mit dem Kapital neu. Sie hielten engen persönlichen Kontakt untereinander und spielen sich bis heute – fast 20 Jahre nach ihrer gemeinsamen großen Zeit bei Apple – die Bälle im Silicon Valley zu. Entrepreneurere wie Donna Dubinsky (heute Handspring) oder Ted Barnett (heute When.com) zählen zu dem Kreis.

Irgendwie erinnert die Renaissance-Kultur der Netscapees an die Netzwerke der ehemaligen Apple-Mitarbeiter, die Ende der achtziger Jahre in Massen bei dem Computerhersteller ausstiegen und eigene Firmen gründeten.

Von diesen Netzwerken – ganz gleich ob Ex-Apple oder Ex-Netscape – lebt das Silicon Valley. Sie sorgen dafür, dass keiner der Ehemaligen tief fällt, wenn er/sie einmal seinen Job verliert oder mit einer Firma Pleite geht. Die wirkliche Grundstruktur des Silicon Valley bilden wahrscheinlich gar nicht die vielen Unternehmen, sondern diese informellen persönlichen Beziehungen. Sie sind über lange Jahre gewachsen. Oft entstanden Freundschaften, die untereinander eng verbinden – ganz unabhängig davon, bei welchem Unternehmen die Ehemaligen gerade arbeiten. „Wir helfen uns alle gegenseitig, telefonieren häufig, treffen uns manchmal und stecken uns stets gegenseitig mit tollen Geschäftsideen an“, sagt Ted Barnett. Die Netscapees gehen ihre Projekte nach dem Jahr des Ausruhens und der Neuorientierung frisch und frei an. „Wir werden das Valley genauso in die Hand nehmen wie die ehemaligen Apple-Leute in den neunziger Jahren“, hofft Netscapee Alan Gunshor, Gründer der Internet-Firma Passpoints.

4

Free Flow – alles fließt

Am 9. April 1996 landet auf dem Flughafen in San Francisco ein blasser junger Mann aus Jena. Einen Koffer hat er dabei, zwei Visitenkarten und das Allerwichtigste: einen Business-Plan. Sein Startkapital: ein halbes Dutzende Kreditkarten, deren Limit er in den nächsten Wochen bis zum Rand ausschöpfen wird. Er verschwendet keine Zeit: Leiht sich ein Auto und fährt zu einem Büro-Center in der Nähe des Airports. Er mietet ein Office. „Das kleinste, das billigste, bitte“, darauf besteht er. Mehrfach muss er auf seinem Wunsch insistieren, weil der kleine Angestellte hinter dem Tresen sein schlechtes Englisch nicht versteht. Er hat Glück. Ein Schnäppchen.

Er bezahlt und geht gleich ins Büro. Es ist wirklich winzig. Da steht ein schmuckloser Schreibtisch, ein harter Stuhl, ein Telefon. Er will keine Zeit verlieren. Stellt den Koffer ab und wählt die Nummer, die auf einer der beiden Visitenkarten steht.

„Frau Vorsteher? Schambach hier, Stephan Schambach aus Jena, Inter-shop. Sie erinnern sich? Wir trafen uns im März auf der CeBit in Hannover. Haben Sie morgen Zeit?“

„Nein, tut mir leid, der Zehnte ist schon voll, total voll, is' ein bisschen kurzfristig.“

„Übermorgen?“

„Sorry, geht auch nicht.“

„Warum nicht? Nur für ein erstes kurzes Meeting, egal wann.“

„Nein geht wirklich nicht, außerdem habe ich dann Geburtstag. Vielleicht am Zwölften.“

„Ja, super. Wann und wo?“

„Kommen Sie ins Good Earth in San Mateo.“

Das unscheinbare Café in San Mateo liegt nur rund 15 Meilen südlich des Flughafens. Dort werden sie sich in den kommenden Wochen oft treffen: Stephan Schambach, der Gründer der deutschen Software-Firma Intershop, und Petra Vorsteher, damals noch selbständige Beraterin, die deutschen Unternehmen die Tore ins Silicon Valley öffnete. Stephan wird sehr bald mit Frau und Kind nach San Mateo ziehen und Englisch zu seiner Alltagssprache machen. Petra wird bei Intershop einsteigen, als Vice President für Business Development zur Schlüsselfigur bei der Eroberung des amerikanischen Marktes werden. Sie kennt das Valley seit 20 Jahren. Für Stephan ist sie die zentrale Figur in seinem großen Plan: den Ausbau des Software-Hauses Intershop zum Global Player im internationalen E-Commerce-Geschäft. Deshalb verlegt der Intershop-Macher die Unternehmenszentrale aus Thüringen ins Valley und baut ein modernes, wirklich globales Unternehmen auf: strategische Planung und Marketing sitzen im Süden San Franciscos, um Finanzen kümmert sich Vorstandskollege Wilfried Beeck in Hamburg, und Intershops Campus für Forschung und Entwicklung bleibt in Jena, ein Standort, den Stephan bis zur Jahrtausendwende auf über 200 Mitarbeiter ausbauen wird.

Doch das Herz der Firma pocht von nun an im Silicon Valley. „Wer in der internationalen Software- und Internet-Branche ganz oben mitmischen will, muss hier richtig verankert sein“, sagt Stephan. Intershop bezieht zunächst bescheidene Räume in Burlingame, später wechselt das schnell expandierende Unternehmen in den Südteil San Franciscos, in den „Gulch“, mit seinen vielen Multimedia-Startups. Es geht schnell bergauf. Bereits in Deutschland hatte Stephan von der Technologieholding sein erstes Venture Capital bekommen. Jetzt fädelt Petra auch den Kontakt zu dem Venture Capitalist J. Burgess Jamieson ein. Stephan präsentiert, Jamieson beißt an und steigt ein. Nur wenige Wochen nach seiner Ankunft nimmt Intershop an der ersten großen Fachmesse in San Francisco teil. Einen Schlipsverkäufer gewinnen Stephan und Petra als ersten Kunden für die neuartige E-Commerce-Software. (Kurios, denn Krawatten werden im Silicon Valley nur wenig getragen). Doch dann geht alles ganz schnell. Die Software wird ein Hit. Intershop steigt zum Marktführer in einem kleinen, aber schnell wachsenden Segment des E-Commerce auf, einem Geschäftsfeld, das große Player wie Microsoft, IBM oder SAP glatt verschlafen haben. Zähneknirschend müssen sie später mit Intershop kooperieren. Soweit die Erfolgsgeschichte des jungen Osis, der nach Kalifornien auswanderte und sein Glück machte.

Vom Ossi-Land ins Valley

Stephan Schambach ist zu einer Popfigur des neuen Unternehmertums in Deutschland geworden. Freilich verdrängen seine Fans dabei: Er wurde nur erfolgreich, weil er Deutschland verließ und den Schritt ins Silicon Valley wagte. Stephan redet nicht gern drüber. „Hier ist einfach das Weltzentrum unserer Industrie mit den meisten Kunden, potenziellen Partnern und den Experten, die man nur hier bekommt, auch wenn sie viermal so teuer wie in Deutschland sind“, sagt er, „und alles ist so eng miteinander verknüpft“. Aber er nennt auch andere Gründe, die ihn aus Deutschland weggetrieben haben: die Bürokraten, der Neid, die Steuer. Aber da möchte er nicht zitiert werden.

Es fiel ihm leicht, Intershop von Anfang an als amerikanisches Unternehmen zu präsentieren. Nicht nur zu präsentieren: Intershop ist heute eine US-Company mit einem wachsenden Vertriebsnetz weltweit und dem Technologie-Campus in Jena. Der beibehaltene Standort in Jena zeigt als Beispiel sehr

schön, dass High-Tech-Unternehmen nicht unbedingt ins Silicon Valley gehen, weil hier die besseren Ingenieure oder Techniker sitzen. Sie gehen wegen des besseren Business-Umfeldes. Englisch ist bei Intershop die Bürosprache, und der Chef radebricht schon lange nicht mehr. Gleichwohl plazierte er Intershop zuerst in Deutschland an der Börse und nicht an die beinharte Nasdaq. Ein kluger Schritt. Intershop nutzte so die Anleger-Euphorie in der Anfangszeit des Neuen Marktes. Die Firma lernte mit kritischer Öffentlichkeit umzugehen. Bald soll der zweite Schritt an die US-Börse Nasdaq folgen.

Manche fragen sich, wie Stephan Schambach den Sprung aus der stupiden kommunistischen Kommandowirtschaft in die harte Freiheit und das gnadenlose Konkurrenzsystem des Silicon Valley schaffte. „Ich musste gar keinen Mentalitätssprung machen, weil ich mich nie um das DDR-Regime geschert hatte“, sagt Stephan. Es kommt trocken, konzentriert, fast emotionslos – so, wie er seine Firma hier aufgebaut hat. Obwohl er erst dreieinhalb Jahre im Valley lebt und viel nach Deutschland reist – es scheint, er habe nie woanders gelebt. Wie alle Silicon-Valley-Entrepreneure verschwendet er keine Zeit auf das Drumherum. Wir haben uns zu

Stephan Schambach ist zu einer Popfigur des neuen Unternehmertums in Deutschland geworden. Freilich verdrängen seine Fans dabei: Er wurde nur erfolgreich, weil er Deutschland verließ und den Schritt ins Silicon Valley wagte.

Der beibehaltene Standort in Jena zeigt als Beispiel sehr schön, dass High-Tech-Unternehmen nicht unbedingt ins Silicon Valley gehen, weil hier die besseren Ingenieure oder Techniker sitzen. Sie gehen wegen des besseren Business-Umfeldes.

Sushi bei Sams, seinem Lieblingsjapaner, getroffen. Die Qualität ist exzellent, aber es muss alles sehr schnell gehen. Echter Silicon-Valley-Stil. Und Stephan Schambach liebt ihn.

Er erzählt aus seinen Anfängen in der DDR. Als Kind eines Ärzteehepaares war er Außenseiter. Ein Klassenfeind. Stephan durfte nicht studieren. So suchte er sich seinen Markt: Mit 13 baut er Lichteffekt-Anlagen für Diskotheken. 400 Ost-Mark das Stück. Mit 15 konstruiert er für einen Professor an der Universität Jena Labormessgeräte. So bahnt er sich seinen Weg in einem blutleeren totalitären System. Er jammert nicht. „Eigentlich war es gar nicht so schwer“, sagt Stephan. Auf der Leipziger Herbstmesse 1989, wenige Tage vor dem Mauerfall, wird er mit seiner Elektronik sogar als „Meister von morgen“ salonfähig. Diese Verlogenheit, sie widert ihn an.

In der Nacht des Mauerfalls fährt er wie viele junge Leute mit dem Sonderzug nach West-Berlin. Große Party. Am nächsten Morgen wandert er durch die Stadt – natürlich, in die Computerläden. „Das Angebot haute mich nicht gerade um“, erinnert sich Stephan. Vor Westdeutschland hatte er genausowenig Respekt wie einige Jahre später vor dem kalifornischen Westen. Und als hätte er das Silicon-Valley-Virus bereits intus, geht Stephan volles unternehmerisches Risiko: 1990 pumpt er sich von Familie und Freunden 40 000 Mark zusammen, um in Jena mit einem Professor die Firma „Hard und Soft“ zu gründen. Aus einer Altbauwohnung (mit Trocken-Klo eine Treppe tiefer) beliefert er Handwerker und Werbeagenturen mit Computersystemen – Marke Eigenbau.

Er hat Erfolg. Stephan Schambach scheint bereits auf dem Weg, der Michael Dell Thüringens zu werden. Da gründet er im Januar 1992 Netconsult, die Vorläuferfirma von Intershop. E-Commerce heißt seine Vision. Sein erster Kunde ist der Elektronikgroßhändler Computer 2000. Und wieder pfeift er ganz im Silicon-Valley-Stil auf Staatsknete. Und auch seinem Sparkassendirektor zu erklären, was denn E-Commerce sei, das ist ihm zu umständlich. Der Jungunternehmer nutzt seinen Kontokorrent-

Kredit: Er überzieht – bis zu einer halben Million Mark zu 17 Prozent Zinsen. Aber es lohnte sich: Bereits im ersten Jahr fuhr die junge Firma 1,4 Millionen Mark Umsatz ein und machte Gewinn.

In einer Sektlaune geisterte irgendwann der Name Intershop durch die Firma. Prompt wurde sie umgetauft. Das klang cool – im zukunftsstrunkenden Amerika, weniger im vergangenheitsbesessenen Deutschland. Denn die ursprünglich staubige Bedeutung aus der DDR-Zeit kannte in den USA natürlich niemand. Heute ist Intershop ein schnell wachsendes Unternehmen mit rund 500 Mitarbeitern und 50 Millionen Mark Umsatz. Großkunden wie Hewlett-Packard oder IBM setzen auf die innovative Software aus den Labors in Jena. Könnte Jena nicht doch wieder Unternehmenszentrale werden? „In Deutschland gibt es doch mehr Venture-Capital-Firmen als Unternehmen am Neuen Markt“, lästert Stephan.

Moment mal: Sind die Venture Capitalists, die – seit es den Neuen Markt als „Exit“ gibt – nun auch in Deutschland wie die berühmten Pilze aus dem Boden schießen, denn alles Blutsauger und Parasiten? Nein, natürlich nicht. Gert Koehler, der Chef der renommierten deutschen VC-Firma Technologieholding, hat ihn ja entdeckt – damals im Herbst 1995, als er in einer Annonce in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung unter dem heute altmodisch klingenden Stichwort „Teleshopping“ nach Kapitalgebern suchte. Koehler war ein professioneller Partner und hatte entscheidenden Anteil am Intershop-Erfolg. Jetzt ist ihm Eckhard Pfeiffer als Aufsichtsratschef gefolgt. Der langjährige Compaq-CEO war die beste nur denkbare Wahl, um die Position des deutsch-amerikanischen Unternehmens auf dem internationalen Software-Markt auszubauen.

Der Staat bleibt draußen

Der Niederländer hasst alles, was „von oben“ kommt, wie die Pest. Hans Severiens, der Chef der Band of Angels. Er ist ein Investor der alten Schule. Im Zweifel ein bisschen konservativ, nicht ganz so draufgängerisch wie die Jungen. Aber der Staat oder irgendein bürokratischer Konzern, die hätten nichts zu suchen in der Anschubfinanzierung junger Firmen. „Startups brauchen Free Flow“, sagt Hans. Ist denn die staatliche Subvention etwa bei der Ansiedlung von Chipfabriken in Dresden nicht eine gute Sache? „Hören Sie auf mit dem Staat. Unternehmerischer Fleiß, Innovationsbegeisterung und Risikobereitschaft lassen sich nicht von oben verordnen, das muss langsam von unten wachsen“, rät der erfahrene Investor.

Die tiefe Abneigung des Wahlkaliforniers gegen alles, was vom Staat oder generell „von oben“ kommt, gegen alles, was in die unternehmerische Freiheit eingreift, ist im Silicon Valley tief verwurzelt. Viel stärker als in anderen Teilen Amerikas. Denn hier geben die Kleinen den Ton an. Hier ist es schick, klein und unabhängig zu sein. Und es ist – wie der Börsenboom der vergangenen Jahre besonders bei Internet-Firmen zeigte – auch viel, viel lohnender. Der Widerwille gegen staatliche Einmischung gilt nicht nur für die Reichen in Atherton oder Woodside, die vielleicht ihre steuerlichen Gründe haben. Er gilt für alle gesellschaftlichen Gruppen. Im Grunde ihres Herzens sind die meisten Bewohner des Silicon Valley apolitisch, viele gar antipolitisch. Das einzige, was an staatlicher Autorität Respekt einflößt, ist die Steuerbehörde und die stets eindrucksvoll bewaffneten Polizisten, die an den Autobahnen im Valley versuchen, die stark zunehmende Gruppe der Raser und Verkehrsrowdies in Schach zu halten.

Der Widerwille gegen staatliche Einmischung gilt nicht nur für die Reichen in Atherton oder Woodside, die vielleicht ihre steuerlichen Gründe haben. Er gilt für alle gesellschaftlichen Gruppen. Im Grunde ihres Herzens sind die meisten Bewohner des Silicon Valley apolitisch, viele gar antipolitisch.

Der typische Bewohner des High-Tech-Tals arbeitet hart, zahlt seine Steuern und möchte ansonsten in Ruhe gelassen werden. Wenn Jesse Jackson, der streitbare schwarze US-Politiker mal wieder zu einer Valley-Tour aufbricht und lautstark die Einführung von Quoten für Afro-Amerikaner fordert, erntet er freundliches Schulterzucken. Die Parolen klingen hier komisch, wie von einem andern Stern. Denn Afro-Amerikaner haben im Silicon Valley genau dieselben Chancen wie jeder andere amerikanische Bürger. Man kümmert sich ja noch nicht einmal darum, welche Hautfarbe die vielen Immigranten haben, die aus China, Indien oder Lateinamerika kommen, hart arbeiten und wenn sie als Unternehmer oder Angestellter erfolgreich sind, selbstverständlich genauso bewundert werden wie ein weißhäutiger Amerikaner. Wer gut ist, setzt sich durch.

Auch die Krokodilstränen, die manche deutsche Medien über die angebliche Benachteiligung von Frauen im Silicon Valley weinen, entsprechen einfach nicht den Tatsachen: Gerade Startups werden in vielen Fällen von

Frauen ins Leben gerufen und geführt. „Absoluter Quatsch, Frauen brauchen keine Lobby“, sagt Jane Beule, die Marketing-Strategin. Tatsächlich gibt es viele große Frauennamen im Valley: Ann Winblad, die renommierte Wagnis-Kapitalistin, Carol Bartz, die Chefin des Weltmarktführers für Grafiksoftware Autodesk, E-Bay-CEO Meg Whitman oder Ellen Hancock, Ex-Top-Managerin bei IBM und Apple, jetzt Chefin von Exodus, eines schnell wachsenden Internet-Service-Konzerns. Selbst Großmacht Hewlett-Packard vertraut zunehmend auf weibliche Führung: Dort sitzt mit Carly Fiorina nicht nur eine 45-jährige Frau auf dem Chefsessel. Es gibt im Vorstand noch zwei weitere Frauen – und beide zählen zu den stärksten des Top-Teams.

Selbst das in der jüngsten Zeit entstandene Lobbying der High-Tech-Industrie in der Hauptstadt Washington ist im Grunde unpolitisch. Denn es geht den Repräsentanten des Silicon Valley nicht um mehr gesellschaftlichen Einfluss oder um mehr Anteile an Regierungstöpfen. Die Forderungen betreffen einzig und allein praktische Dinge, die den freien Lauf, das “Free Wheeling” des Kapitalismus berühren: zum Beispiel Steuerfreiheit für E-Commerce (eine Forderung, die Erfolg hatte) oder mehr Visa für High-Tech-Experten aus dem Ausland, um die chronische Arbeitskräfteknappheit des Silicon Valley zu mildern. „Im Silicon Valley geht es stets um praktische Dinge, nie um Ideologie“, sagt Hans Severiens.

Auch die Krokodilstränen, die manche deutsche Medien über die angebliche Benachteiligung von Frauen im Silicon Valley weinen, entsprechen einfach nicht den Tatsachen: Gerade Startups werden in vielen Fällen von Frauen ins Leben gerufen und geführt.

Das Silicon Valley hasst staatliche Bevormundung. Selbst in seiner scheinbar positiven Form der staatlichen Subvention. Alles im Tal hat sich ohne einen einzigen Cent Staatsgeld entwickelt. Worte wie „Staat“ oder „Politik“ klingen hier so ähnlich wie „Bevormundung“ oder gar „Diktatur“. Wer sich als Unternehmer dennoch auf Staatshilfen einlässt, gilt zwar vielleicht als pfiffig. Großer unternehmerischer Erfolg aber wird aus derartigen Projekten nicht erwartet. Das gilt zum Beispiel für Jerry Sanders, dem Chef des jahrelang defizitären Chipbauers AMD, der in Dresden mit großzügiger öffentlicher Hilfe ein modernes Chipwerk hingestellt hat. Zu den Kosten in Höhe von 3,2 Milliarden Mark schoss der deutsche Staat 800 Millionen Mark zu. Weitere 1,5 Milliarden Mark gibt es an öffentlichen Bürgschaften. Betreiber AMD steuert gerade mal 500 Millionen

Mark bei. Der Hauptinvestor ist also der Staat. Sollen träge Bürokraten dem lange Zeit wenig erfolgreichen AMD-Chef Jerry Sanders auf die Finger klopfen, damit in ein paar Jahren Gewinne zurückfließen? Eine derart staatlich gepolsterte Finanzierung wäre im Silicon Valley undenkbar. Kein Angel oder Venture Capitalist würde auch nur einen Penny in so ein Staats-Projekt investieren. Denn Staatsgeld macht Unternehmer träge. Und professionelle Risiko-Investoren haben kein Geld zu verschenken. Öffentliche Subventionen erzeugen – so die Silicon-Valley-Sicht – keinen unternehmerischen Druck und deshalb zukünftig auch keine Gewinne. Und wer keine Gewinne erzielt, schafft auch keine Arbeitsplätze und macht irgendwann Pleite.

Staatsgeld macht Unternehmer träge. Und professionelle Risiko-Investoren haben kein Geld zu verschenken. Öffentliche Subventionen erzeugen – so die Silicon-Valley-Sicht – keinen unternehmerischen Druck und deshalb zukünftig auch keine Gewinne.

Der Anti-Etatismus, in Amerika überall präsent, wird im Silicon Valley auf die Spitze getrieben – und auch rein äußerlich unterstrichen: Noch nie gab es Kleidercodes. Man trägt, was gefällt – mit Ausnahme einiger konservativer Anwälte.

David Filo, der Chief Yahoo, läuft heute noch in T-Shirt, Jeans mit Loch und meist barfuß durch's Büro. Mächtige Konzernchefs wie Scott McNealy von Sun Microsystems lehnen kategorisch das Tragen von Krawatten ab. Ausnahmen wie Cisco-Chef John Chambers, der stets ein weißes Hemd mit Krawatte trägt, bestätigen die Regel. Jeder ist, wie er ist. Das Silicon Valley erlaubt im Business alles, was Profit bringt. Kriminelle und Raucher natürlich ausgenommen. Das Tal lebt von seiner Buntheit, seiner Toleranz gegenüber dem Individuum. Entscheidend ist ja die Leistung, die man bringt. „Wer oft 80 Stunden die Woche schuftet und auch noch eine rare Arbeitskraft zu bieten hat, der lässt sich nicht gern mit Formalien gängeln“, sagt Geoffrey Moore, ein erfahrener Consultant und Venture Capitalist.

Geschenke schaffen Märkte

Wer anfangs alles verschenkt, bekommt es hinterher tausendfach wieder. Das ist das neue ökonomische Prinzip made in Silicon Valley. Besonders die Internet-Portale wie Yahoo oder Excite@Home haben das mit ihrem

exzellent funktionierenden Business-Modell bewiesen. Sie bieten ihren Service kostenlos an, obwohl seine Entwicklung ja viele Millionen Dollar kostete. Das Geld verdienen sie mit Dienstleistungen drumherum: vor allem Online-Werbung, Co-Branding, Sponsoring und zunehmend auch E-Commerce. Und je mehr Nutzer ("Eye-Balls") sich in diese Seiten klicken, desto attraktiver und damit teurer werden Werbeplätze für die Kunden von Yahoo oder Excite@Home.

Die Internet-Portale haben klar bewiesen, dass die höchste Wertschöpfung in der New Economy nicht mehr durch möglichst knappe Güter erzeugt wird, sondern umgekehrt durch ihren größtmöglichen Überfluss. Technische Innovationen sind eigentlich nur noch dazu da, um in möglichst kurzer Zeit massenhaft Nachfrage zu schaffen. Je billiger, desto schneller kommen die Kunden. Wird dieser Nachfrageschub sofort gefüllt, hat man genug Kunden, um nach und nach mit zusätzlichen Angeboten um so mehr Geld zu verdienen. Genau das macht mit großem Geschick vor allem der Internet-Dienstleister Yahoo: Die mittlerweile über 100 Millionen registrierten Kunden werden nun mit kostenpflichtigen Premiumangeboten wie etwa einem Überweisungsservice verwöhnt.

Das Verschenken oder zumindest sehr preisgünstige Abgeben von High-Tech-Geräten, um darüber die lukrativen Dienst zu verkaufen, ist ein anderes Beispiel dieser neuen Arithmetik. Nehmen wir etwa Mobiltelefone. Sie kosteten noch vor zehn Jahren um die 10000 Mark. Elite-Status. Heute werden sie – obwohl technisch tausendmal besser – praktisch verschenkt. Es ist das Paradoxon der modernen Hochtechnologie: Obwohl die Entwicklung der Technik zigmillionen Mark kostet, ist sie selbst auf dem Markt nichts mehr wert. Hardware dient nur noch als Vehikel zum Verkaufen von Dienstleistungen. Den entscheidenden Marktwert bringen die Services und das Marketing, also alles, was drumherum angeboten wird. Den wirklichen Preis für die Handys zahlen nicht die Endverbraucher, sondern die Service Provider, die mit ihren Gebühren soviel verdienen, dass sie davon auch die Geräteindustrie mitfinanzieren können. Und dabei geht es den Hardware-Herstellern nicht schlecht, wie das Beispiel des exzellent verdienenden Mobilfunkriesen Nokia zeigt.

Die Internet-Portale haben klar bewiesen, dass die höchste Wertschöpfung in der New Economy nicht mehr durch möglichst knappe Güter erzeugt wird, sondern umgekehrt durch ihren größtmöglichen Überfluss.

Hardware dient nur noch als Vehikel zum Verkaufen von Dienstleistungen. Den entscheidenden Marktwert bringen die Services und das Marketing, also alles, was drumherum angeboten wird.

Eine ähnliche Entwicklung setzt derzeit bei Personal Computern ein: In Amerika gibt es viele PC mittlerweile umsonst – wenn man mit einem bestimmten Internet-Dienstleister einen Servicevertrag über ein bis drei Jahre abschließt. Eine kluge Strategie, denn damit nehmen die Anbieter den rasanten Preisverfall vorweg, der sowieso gegen Null geht. So sichern sie sich frühzeitig Marktanteile, was in der New Economy ja wichtiger ist, als kurzfristig mehr Umsatz zu machen. Das Internet und die ständig fallenden Preise bei Chips, Software und anderen High-Tech-Gütern ermöglichen diesen Trend. Er wird im wesentlichen von drei Gesetzen der New Economy getrieben: erstens “Moore’s Law”, benannt nach Gordon Moore, dem Mitgründer des Chipbauers Intel. Er formulierte in den sechziger Jahren eine Beobachtung, die bis heute gilt: Alle 18 Monate halbiert sich der Preis von Computerchips. Hinzu kommt “Gilder’s Law”, benannt nach dem US-Technologie-Visionär George Gilder. Er stellte die These auf, dass sich die Bandbreite von Telekommunikationsnetzen jedes Jahr verdreifacht. Das dritte Gesetz schrieb der Gründer des Netzwerkbauers 3Com Bob Metcalfe nieder: Der Wert eines Netzwerkes steigt im Quadrat seiner Nutzer – also exponentiell. Ein beliebtes Beispiel, “Metcalfe’s Law” zu veranschaulichen ist das Fax-Gerät. Allein ist es nichts wert, aber mit je mehr anderen Fax-Geräten es regelmäßig kommuniziert, desto höher steigt es im Nutzen.

Die Wirklichkeit scheint diese Grundgesetze der New Economy manchmal schon zu überholen. Denn der Wert von materiellen Waren im Rahmen der gesamten Informationsindustrie fällt ebenso dramatisch wie die Gewinnmargen bei der Produktion der Geräte. Deshalb drängen traditionell reine Hardware-Hersteller wie etwa Intel, Cisco oder Sun Micro-

In Amerika gibt es viele PC mittlerweile umsonst – wenn man mit einem bestimmten Internet-Dienstleister einen Servicevertrag über ein bis drei Jahre abschließt. Eine kluge Strategie, denn damit nehmen die Anbieter den rasanten Preisverfall vorweg, der sowieso gegen Null geht.

systems zunehmend ins Software- und Servicegeschäft. Hier locken – siehe Microsoft – eben viel höhere Spannen.

Patente werden nutzlos

Entscheidend für den Erfolg dieser neuen Marktstrategien ist eine alte Silicon-Valley-Tugend: Für Käufer wie für Partner keine unnötigen Barrieren aufbauen. Öffnung nach allen Seiten, Free Flow von Technik, Menschen, Ideen. Ein aktuelles Beispiel für die Stärke dieses Free-Flow-Konzepts ist die sogenannte MP3-Technologie. Sie erlaubt, Musik aus dem Internet auf speziellen Abspielgeräten wie den Rio-Player zu laden und abzuspielen. Unter Jugendlichen in Amerika war es der große Sommerhit 1999. Die Musikindustrie fürchtete anfangs um ihr Geschäft, weil die Frage des Copyright-Schutzes offen schien. Doch die Distributionsmacht des Internets und die einfache, vor allem billige Handhabung der neuen Technik für Musikkonserven ließ ihnen keine andere Wahl. Sie lenkten ein. Jetzt haben sich die Branchenriesen wie Sony, Time Warner und Bertelsmann mit der Innovationswelle arrangiert und entwickeln gemeinsam mit den jungen Internet-Musikfirmen des Silicon Valley Business-Modelle, von denen beide Seiten profitieren.

Das Beispiel der MP3-Player belegt eine weitere Regel der New Economy: In der High-Tech-Industrie rechnet es sich meistens nicht mehr, Innovationen durch Patente zu schützen. Nicht nur, weil die Registrierung lange dauert und – wenn sie denn durch kommt – technisch schon lange überholt ist oder von Konkurrenten längst kopiert wurde. Patente an sich bauen unnötige Schranken auf. Sie verhindern die rasche Ausbreitung von Innovationen genauso wie die für deutsche Ingenieure so typische Perfektionssucht. Was nutzt es, ein Produkt amtlich schützen zu lassen? Die Ware eines Wettbewerbers, die vielleicht technisch nicht so perfekt und auch nicht amtlich geschützt ist, aber dafür ganz schnell in den Markt dringt, erobert frühzeitig Kunden und macht das Rennen. Wer später kommt, kann noch so viel technische Perfektion und amtlichen Segen vorweisen, die Schlacht um den Markt ist schon längst gefochten. So einfach ist das. Das gilt sicher nicht für neue Medikamente in der kapitalintensiven Branche der Biotechnologie. Auf jeden Fall aber treibt dieser Trend die wachstumsstarke Branchen von Software und Internet.

Wer zum Beispiel eine innovative E-Commerce-Software über den klassischen Kanal der Computerhändler verkauft – etwa 100 000 Pakete zum Preis von 99 Euro –, der macht knapp zehn Millionen Euro Umsatz. Im

selben Zeitraum aber könnte er die Software als kostenloses Angebot über das Internet – mit starken Distributionspartnern wie Amazon.com oder Dell – etwa zehn Millionen mal absetzen. Wenn ihm die Partner pro Internet-Absatz nur 50 Euro bezahlen, macht das Software-Startup den fünffachen Umsatz. Wichtiger noch: Die Kundenbasis beträgt zehn Millionen und nicht nur 100 000. Und das eröffnet für das lukrative Zusatzgeschäfte wie Werbung, Co-Branding und vor allem strategische Partnerschaften ganz neue Perspektiven.

Flower-Power. Oder: Der Linus-Kult

Am 10. August 1998 schockte das konservative US-Wirtschaftsmagazin *Forbes* seine Leser: “Peace, Love and Software” stand in bunten Lettern auf der Titelseite. Daneben kniete ein junger Programmierer namens Linus Torwalds im hohen Gras und hielt ihnen eine gelbe Kornblume entgegen. Die Botschaft der Titel-Story: Linux, ein innovatives Software-Betriebssystem, sei nicht nur besser als das beliebte Windows, es koste auch nichts. Es könnte – so *Forbes* damals – die Computerwelt erobern. Heute scheint diese Prophezeiung bereits in Erfüllung zu gehen. Bei Unternehmenscomputern ist Linux bereits “in” und das verbreitete Windows von Microsoft droht bald “out” zu sein. Der Börsengang des populärsten Linux-Distributors Red Hat (die Firma verdient Geld mit den Linux-Services nicht mit dem Produkt selbst) war einer der erfolgreichsten des Jahres 1999, während sich der Börsenkurs der Windows-Macht Microsoft kaum bewegte.

Das ist kein Hype, sondern Indiz der New Economy. Das Erfolgsgeheimnis der Linux-Software liegt in seinem offenen Programmier-Code: Während der Windows-Code von Software-Tycoon Bill Gates streng gehütet wird, liegt der Linux-Code einfach offen im Internet. Für jedermann frei und kostenlos zugänglich. Linus schrieb das geniale Betriebssystem bereits 1991, als 21-jähriger Student in Helsinki. Dann stellte er es einfach ins Internet. Jedes einzelne Bit war einsehbar. Selbstmörderisch nach den Kategorien der Old Economy. Wie sollte man je damit Geld verdienen, wenn jeder es einfach einsehen, kopieren, verändern könnte?

Genau das aber war die Stärke von Linux. Zehntausende von Programmierern aus aller Welt beteiligten sich an der Weiterentwicklung. Jeder zog das heraus, was er brauchte, stellte dafür Verbesserungsvorschläge ins Web. Eine weltweite virtuelle Entwickler-Community begann an Linux zu arbeiten. Begeistert, umsonst. Das Ergebnis ist ein Betriebssystem, das

nach der überwältigenden Mehrheit der Experten technisch dem Windows-System von Microsoft um Meilen voraus ist. Und da absatzstarke Computerkonzerne das flotte Programm in ihre Rechner und Services integrieren, gewinnt Linux wirtschaftlich an Fahrt.

Sein Schöpfer, Linus Torvalds, ist deshalb der neue Star in der Computerindustrie. Im Frühjahr 1997 bekam er ein verlockendes Angebot einer Silicon-Valley-Firma und zog aus seiner Heimat Helsinki nach Kalifornien. Im Machtzentrum der Computerindustrie stieg sein Ruhm – und der Erfolg seiner Software. Sun Microsystems kündigte im Mai als erster großer Computerhersteller seine Unterstützung des neuen Standards an. Einen Monat später folgte IBM. Im Juli schlossen sich mit Oracle und Informix führende Anbieter von professionellen Datenbank-Programmen an. Das Linux-Beispiel hat längst Schule gemacht: Auch die Internet-Firma Netscape, heute Teil von America Online, stellte den Code für seinen Internet-Browser einfach offen ins Internet und erhöhte so im Konkurrenzkampf mit Microsoft die Nutzerzahl – und durch Rückmeldungen der Programmierer auch die Produktqualität. Ähnliches macht Sun Microsystems mit seinen Software-Produkten.

Der Durchbruch der Free-Software-Bewegung scheint geschafft. Für Linus ist es bislang allerdings ein rein ideeller. Denn der 29-Jährige bekommt für Linux ja keinen Pfennig Lizenzgebühr. Ab und zu spendieren ihm Linux-Unternehmen Aktienoptionen, wenn sie mit seiner genialen Software große Service-Geschäfte machen. „Klar, wenn die an die Börse gehen, bin ich reich“, sagt er. Linus ist ein Idealist. Ein Idealist der alten Schule, so wie damals die Apple-Gründer Steve Jobs und Steve Wozniak, die nicht nur ein gutes Produkt machen, sondern damit auch die Welt verbessern wollten. Linus' Arbeitgeber, die Firma Transmeta in Santa Clara, hat mit dem kostenlosen Software-Business gar nichts zu tun. Sie wollte sich nur das Talent des finnischen Software-Genies sichern. „Die Hälfte meiner Arbeitszeit darf ich meiner Linux-Mission widmen“, sagt Linus.

Der sanft sprechende, eher schüchterne Finne nutzt seine Freiheit voll. Bei der ersten großen Linux-Kongressmesse im August 1999 in San José stand er natürlich im Rampenlicht. Als der 29-Jährige auf dem Podium seine Vision einer Welt mit offener, kostenloser Computer-Software bekräftigt, kleben ihm die Zuhörer wie Jünger an den Lippen. Er wettert gegen die Geldgier im Silicon Valley. Gegen schlechte Software, die auch noch viel Geld koste (er meint Windows). Eine Atmosphäre macht sich breit wie 1968 auf dem Campus der Berkeley-Universität, auf dem die antiautoritäre Flower-Power-Bewegung begann. Danach wird er fast erdrückt von

den vielen Programmierern und Reportern, Venture Capitalists und Entrepreneuren, die alle kurz mit ihm reden wollten. Nur kurz, ihn wenigstens berühren, einen kurzen Augenkontakt erhaschen. Ein Heiliger. Ein Prediger wider die Profitgier inmitten von begeisterten Kapitalisten. Kapitalisten, die aus seiner Software Millionen von Dollars scheffeln. Sie lieben, sie bewundern ihn, den genialen Exoten, das Urbild des großen Innovators. Linus erträgt es geduldig. Linus, der sympathische Junge von nebenan.

David gegen Goliath – die Judo-Strategie

Kostbare Produkte umsonst auf den Markt zu werfen, um damit schnell viele Kunden und damit kritische Masse zu bekommen, ist nicht einfach eine Ad-hoc-Handlung. Viele Silicon-Valley-Firmen haben daraus eine Strategie geschmiedet. Sie heißt Judo-Strategie. Die beiden amerikanischen Wirtschaftsprofessoren David B. Yoffie und Michael A. Cusumano umrissen dieses Konzept erstmals in der *Harvard Business Review* (Januar/Februar 1999). Die Judo-Strategie eignet sich vor allem im Kampf David gegen Goliath auf neuen Märkten wie dem Internet, weil sie – ganz wie im Sport – die Stärken eines übermächtigen Gegners geschickt in Schwächen umwandelt.

Yoffie und Cusumano nennen drei entscheidende Prinzipien, die ein Unternehmen bei einer erfolgreichen Judo-Strategie anwenden muss: 1. Schnell auf neue Felder vordringen und dabei eine direkte Konfrontation mit dem mächtigeren Gegner vermeiden. 2. Wenn dieser Gegner doch direkt angreift, flexibel agieren und ihn ins Leere laufen lassen. 3. Kritische Massen auf dem Markt benutzen, um das Gewicht von Konkurrenten dieses Gegners gegen ihn zu wenden. Am Beispiel des gnadenlosen Kampfes zwischen dem Newcomer Netscape und dem Software-Giganten Microsoft um den Markt für Internet-Browser veranschaulichen die Autoren diesen Ansatz. Er kann für viele Startups in der New Economy eine wichtige Lektion sein.

Netscape stieß 1994/95, als das Internet noch ein junger, weitgehend unbesetzter Markt war, schnell auf neues Terrain vor. Es dauerte fast zwei Jahre, bis Microsoft-Chef Bill Gates bemerkte, dass er hier einen starken neuen Trend verschlafen hatte: den offenen Markt des Internets. Sein Problem war, dass das Web auch auf offenen Standards beruhte, zu denen prinzipiell jeder Zugang hatte. Microsofts bis dahin dominierende Windows-Welt beruhte auf einem abgeschlossenen, sogenannten proprietä-

tären Standard, auf dessen Kern nur der Software-Konzern selbst Zugriff hatte. Der offene Standard des Internet aber war für viele Nutzer wie Programmierer attraktiver. Als Bill Gates schließlich im August 1995 einen eigenen Internet-Browser auf den Markt warf, schien es schon fast zu spät. Denn Netscape hatte sich bereits als Standard durchgesetzt.

Microsoft verband das eigene Produkt Internet-Explorer technisch mit dem modernen Betriebssystem Windows 95. Ein Schritt, der Netscape zu zermalmen drohte. Denn mit Windows verfügte ja Microsoft über das Monopol im PC-Geschäft. Und die Integration der neuen Internet-Software schien einfach nur die Ausweitung dieses Monopols zu sein. Doch so einfach war es nicht. Denn Netscape reagierte zunächst klug: Geschickt umwarb die kleine Company all die vielen PC-Nutzer, die noch mit älteren Versionen des Microsoft-Betriebssystems arbeiteten (Windows 3.1 und Dos). Das waren zu dem Zeitpunkt immerhin noch rund zwei Drittel aller Nutzer – also die Mehrheit. Microsofts Goliath-Strategie, die PC-Nutzer durch die technische Integration einfach zum Wechsel zu zwingen und damit Netscape die Luft abzuwürgen, scheiterte – vorerst.

Netscape gewann durch seine Judo-Strategie des Ausweichens nicht nur jede Menge neuer Windows-Nutzer, die mit älteren Systemen arbeiteten. Vor allem in Unternehmen gewann das Internet-Startup rasch an Kundschaft. Denn Netscape

Microsoft verband das eigene Produkt Internet-Explorer technisch mit dem modernen Betriebssystem Windows 95. Ein Schritt, der Netscape zu zermalmen drohte.

unterstützte bis 1998 die volle Palette an Computer-Betriebssystemen und nicht wie Microsoft nur Windows-Anwendungen. Da der Unix-Standard in Unternehmen bis heute bei hochwertigen Systemen gegenüber Windows vorherrscht, konnte Netscape mit dem Internet-Browsers einen neuen Markt definieren, der für Microsoft praktisch verschlossen war.

Doch dann machten die Netscape-Manager einen entscheidenden Fehler. Sie schlugen ein Angebot von Steve Case aus, dem Chef des immer stärker werdenden Internet-Giganten America Online (AOL). Steve wollte Netscapes Browser für eine modifizierte AOL-Version benutzen. Die vielen Millionen Kunden von AOL und Netscapes überlegene Technik – es wäre zum damaligen Zeitpunkt eine Traumehe gewesen, die Microsoft den Weg ins Internet-Geschäft praktisch abgeschnitten hätte. Heute weiß keiner mehr so genau, warum die Netscape-Führung absagte. War es Arroganz? Sicher, denn Netscape war damals – Ende 1995 – auf dem

Doch dann machten die Netscape-Manager einen entscheidenden Fehler. Sie schlugen ein Angebot von Steve Case aus, dem Chef des immer stärker werdenden Internet-Giganten America Online (AOL).

Höhepunkt seiner Macht. Die Firma war an der Börse zehnmal so viel wert wie AOL. Netscape schien die Zukunft, und AOL – ebenso wie Microsoft – die Vergangenheit.

Wahrscheinlich hatte das Netscape-Triumvirat – Jim Clark, Marc Andreessen und Jim Barksdale – damals wirklich die Vorstellung, sie könnten die Welt einreißen. So wie Steve Jobs zehn Jahre zuvor als Apple-Chef. Aber sie vergaßen, dass Microsoft immer noch viel größer und mächtiger war. Und sie missachteten vor allem, dass die Marketing-Maschine AOL trotz der schlechteren Technik Monat für Monat immer mehr Kunden gewann. AOL war auf dem Zukunftsmarkt des Internet – das zeichnete sich damals bereits ab – ein potenzieller Gegenspieler von Microsoft. Wieso dann nicht gemeinsam gegen Microsoft gehen? Es war eine Riesenchance, die die Netscape-Manager ausschlugen. Sie verstießen klar gegen die dritte Judo-Regel von Yoffie und Cusumano: Das Gewicht von Kontrahenten des mächtigen Gegners für die eigenen Zwecke nutzen.

Die Quittung bekamen Clark, Andreessen & Co. nur wenige Monate später. Überraschend verkündete Bill Gates im März 1996, dass er eine enge Allianz mit America Online eingegangen sei: AOL vertrieb Microsofts Internet Explorer von nun an als bevorzugten Browser. Im Gegenzug stellte Microsoft das AOL-Icon auf die von Millionen von PC-Nutzern täglich besuchte Eröffnungsseite von Windows 95. Ein typisches Win-Win-Geschäft. Damit war das Schicksal von Netscape besiegelt. Trotz weiterer geschickter Schachzüge vor allem im Unternehmensgeschäft verlor der Shooting-Star immer mehr an Boden. Und das bittere Ende war schließlich, als im November 1998 AOL-Chef Steve Case die Übernahme von Netscape verkündete. Die Verhandlungen waren zäh, aber Steve hatte nun eine viel leichtere Verhandlungsposition als drei Jahre zuvor. Denn America Online war – dank Bill Gates – zu einer Supermacht herangewachsen. Und an der Börse war sie nun zehnmal so viel wert wie Netscape.

Diese dramatische Wende in der Internet-Schlacht belegt, dass die Anwendung der Judo-Strategie nicht nur für kleine Unternehmen geeignet ist.

Die Quittung bekamen Clark, Andreessen & Co. nur wenige Monate später. Überraschend verkündete Bill Gates im März 1996, dass er eine enge Allianz mit America Online eingegangen sei.

Umgekehrt kann der Goliath sich die Judo-Technik selbst zu eigen machen und den David damit vernichten. Genau das passierte im Kampf zwischen Netscape und Microsoft. Bill Gates wandte die Judo-Strategie letztlich viel konsequenter an als seine Kontrahenten – so unbeweglich, arrogant und schläfrig er sich in der Anfangsphase der Schlacht auch zeigte. Mehr noch: Bill nutzte Judo geradezu radikal: Durch den überraschenden Deal mit AOL legte er sogar seinen gerade mit vielen Millionen Dollar aufgebauten Konkurrenzkanal MSN auf Eis. Denn jetzt klickten ja die Windows-Nutzer auf ihrem Eröffnungsbildschirm nicht mehr auf das MSN-Icon, um ins Internet zu gelangen, sondern auf das AOL-Symbol.

Der Judo-Griff des Microsoft-Lenkens war in der Tat genial: Bill Gates opferte ein eigenes strategisches Kernprodukt, ja sein damaliges Lieblingskind im Konzern, um Netscape abzuwehren. Das Internet – verkörpert in seinem führenden Player Netscape – bedrohte das Windows-Monopol. Bill Gates begriff es spät, aber klar und reagierte entschlossen. „Er erkannte, dass die Kannibalisierung unvermeidbar war und entschloss sich, sein Geschäft selbst zu kannibalisieren bevor es andere taten“, schreiben Yoffie und Cusumano. Und Bill Gates erhielt den MSN-Dienst trotz der minimalen Nachfrage sogar am Leben. Jetzt versucht er, ihn wieder zu beleben. Ob der Channel allerdings gegen AOL überleben kann, erscheint fraglich. Aber der Sieg über Netscape im Browser-Krieg war für Microsoft letztlich wichtiger.

Damit traf die frühe Ahnung von Intel-Chef Andy Grove ein. Der langjährige Bündnispartner von Microsoft zählte zu den frühen Bewunderern des freien Guerrilla-Stils à la Netscape. „Ihr Vorteil beruht auf ihrer Fähigkeit, dass sie im Wald leben, weit ab von der Zivilisation, sehr mobil sind und Dinge tun, von der eine professionelle Armee niemals träumen würde.“ Aber er war auch skeptisch: „Das Problem ist jedoch, ihnen geht Raum, Munition und Nahrung aus“. Und genau das passierte den Netscape-Kombattanten ungefähr ab 1997. Denn im Consumer-Geschäft hatte ihnen die Elefanten-Allianz aus Microsoft und AOL die Luft abgeschnitten.

Der Judo-Griff des Microsoft-Lenkers war in der Tat genial: Bill Gates opferte ein eigenes strategisches Kernprodukt, ja sein damaliges Lieblingskind im Konzern, um Netscape abzuwehren.

Auch die Preisgabe des Source-Codes für Programmierer in aller Welt half Netscape nicht mehr, die kritische Masse an Nutzern herbeizuschaffen. Und im Unternehmensgeschäft gewannen sie zwar lukrative Kunden wie etwa die Citibank. Aber das Unternehmens-

geschäft ist langfristig ausgelegt. Der Umsatz aus Verträgen wächst langsam, wenn auch stetig. Den Guerilla-Kämpfern aus Mountain View, die jahrelang darauf stolz waren, dass sie „alle sechs Monate eine neue Business-Strategie haben“, blieb keine Zeit mehr, auf die Erträge zu warten. Aus Jägern wurden Gejagte. Und wie Che Guevara wurden sie am Ende zur Strecke gebracht.

Vielleicht hätte Netscape es auch allein schaffen können. Dann aber hätten Jim Clark und seine Mitkämpfer die zweite Judo-Regel besser beachten müssen: Flexibel sein und den stärkeren Gegner ins Leere laufen lassen. Statt dessen suchten die Netscape-Lenker bei jeder sich bietenden Gelegenheit die Konfrontation mit Microsoft. Ob auf öffentlichen Foren oder in der Werbung – der kleine Herausforderer reizte mit Hinweisen auf seine überlegene, offene Technik den Giganten Microsoft oft unnötig, ja weckte ihn teilweise sogar erst auf. Geschicktes Handeln auf leisen Sohlen hätte sicher mehr gebracht.

Doch wie so oft im Silicon Valley lernen aus den Fehlern der einen die anderen Marktplayer umso mehr. So hat der Computerkonzern Sun Microsystems, ebenfalls ein erbitterter Microsoft-Widersacher und heute Verbündeter von AOL-Netscape, seine jahrelang praktizierte direkte Konfrontation mit dem Giganten leise ein paar Stufen tiefer gefahren. Sun hatte versucht, seine neue Basissoftware Java als direkten Konkurrenten zu Windows von Microsoft zu plazieren. In einem Capital-Interview vom März 1996 tönnte Unternehmenschef Scott McNealy: „Microsoft ist von gestern“. Rein technisch hatte Scott Recht. Doch auf dem Markt war es für ihn lange ein Kampf gegen Windmühlenflügel – bis das Internet ab 1998 so richtig an Fahrt gewann.

Geschickt wendet der Sun-Chef jetzt die Regeln Nummer eins und Nummer drei der Judo-Strategie an: erstens schnell neue Felder besetzen; zweitens die kritische Masse von Gegengewichten zu nutzen. Beides eröffnete die weltweit schnell ansteigende Nachfrage nach leistungsfähigen Steuer-

computern (Servern) für das Internet – sowohl von Unternehmen und Online-Dienstleistern. Computer, die auf Microsofts Windows-Technik basieren, erweisen sich für das Netzmanagement in den meisten Fällen als zu schwach. Suns Java-Software aber in Verbindung mit seinem Kerngeschäft, der Hochleistungsserver, ist für viele Anwender die ideale und noch dazu preiswertere Lösung. Sun besetzte das neue Feld und ist klarer Marktführer.

Im Sommer 1999 folgte ein zweiter cleverer Schachzug: Sun kaufte mit der deutschen Firma Star Division einen der wenigen ernsthaften Konkurrenten von Microsoft auf dem Gebiet der PC-Bürosoftware. Dieses Produkt, das viele Experten technisch im Vorteil gegenüber Microsoft sehen, wird nun von Sun als Bestandteil einer kompletten Netzlösung umsonst angeboten – kompatibel mit dem Windows-Standard. Wieder ein Judo-Trick von Scott McNealy, denn nun zielt er auf das Herz der Profit-Maschine Microsoft. Deren Bürosoftware Office bringt fast die Hälfte des gesamten Profits des Software-Riesen. Bill Gates fällt die Reaktion schwer, weil Sun durch den Vertrieb im Rahmen einer kompletten Netzlösung (Computer plus Software plus Internet) für Microsoft fast unangreifbar geworden ist.

Und Microsoft verdient sein Geld nur mit Software. Für Sun hingegen ist die Software nur ein Vehikel, immer mehr Käufer für sein lukratives Hardware- und Service-Geschäft heranzulocken. Deshalb hat der Computerbauer nach dem Netscape-Vorbild den Source-Code seines gegen Windows konkurrierenden Betriebssystems Solaris für jeden beliebigen Programmierer preisgegeben. Dadurch dürfte sich das Gewicht der Anti-Microsoft-Kräfte (Judo-Regel drei) weiter verstärken. Der Umsatzverlust bei Software schmerzt Sun nicht, weil das Geld ja mit dem Verkauf von Hochleistungscomputern verdient wird und jetzt Umsatz und Gewinn schneller steigert als Microsoft. Und der Börsenkurs des Computer-Konzerns aus Palo Alto hebt gegenüber dem Chart von Microsoft seit über einem Jahr deutlich ab.

Zur Überraschung vieler Marktbeobachter geht Scott McNealy trotz seiner gegenwärtig starken Marktposition auf Nummer sicher und praktiziert auch die Regel zwei der Judo-Strategie: möglichst die direkte Konfrontation vermeiden. Zwar streiten Sun und Microsoft vor Gericht weiter um die Frage, ob Microsoft die Java-Lizenz von Sun missbraucht. Aber bei der Ankündigung des kostenlosen Software-Angebotes im Sommer 1999 verneinte Scott eine direkte Konkurrenz zu Microsoft. Das sei doch ein ganz anderes Marktsegment. Der Sun-Chef ist ein perfekter Judo-Strate-

tege. Verglichen mit dem damals kleinen Judo-Kämpfer Netscape hat sein Unternehmen im Kampf mit Microsoft einen weiteren Vorteil: Mit einem Umsatz von fast 12 Milliarden Dollar und einem Gewinn von über einer Milliarde Dollar ist Sun selbst kein Fliegengewicht. Die weitere Schlacht zwischen Microsoft und Sun Microsystems dürfte interessant bleiben. Zumal Sun bei dem AOL-Netscape-Deal als Finanzier und strategischer Partner mit im Boot sitzt.

Bei allem Judo-Management im Silicon Valley: Japanisches Sumo-Ringen, das eher auf Körpermasse denn auch Wendigkeit beruht, zählen viele Entrepreneure zu ihren Lieblingssportarten – als Zuschauer. Die beiden Yahoo-Gründer Jerry Yang und David Filo etwa ergötzen sich in ihrer knappen Freizeit am liebsten vor dem Fernseher an den Duellen der japanischen Schwergewichte. „Unsere Firma bleibt wendig“, beteuert Jerry.

Spanisches Blut ist selten

Wir sitzen und warten: eine halbe Stunde, eine Stunde, fast anderthalb Stunden. „Jörg hat spanisches Blut“, witzelt George. George Sollman ist Mitte 50. Souverän. Cool. Gründer und CEO seines dritten Startups. Es heißt @Motion und baut einen Sprachportal-Service für das Internet auf. Eine Art Yahoo für mobile Manager. Wer künftig unterwegs keinen Laptop mit Tastatur mitschleppen will, kann das Internet, seinen Terminkalender einfach mit dem Mobiltelefon anwählen und komplett per Sprachbefehl steuern. „Ein gigantischer Markt“, glaubt George. Der erfahrene Entrepreneur hat schon drei Unternehmen geführt. Seine Erfahrung, seine vielen Kontakte, seine Weisheit – sie sind Gold wert für @Motion. George ist vorsichtig. Sein härtester Konkurrent, sagen Experten, sei die Firma General Magic, der oben erwähnte Silicon-Valley-Star der frühen neunziger Jahre. General Magic ist wieder da. Nach so vielen Jahren, mit einem potenten Großinvestor und Bündnispartner namens Microsoft. „Wir sind gewarnt und bleiben auf dem Teppich“, sagt George.

Er schaut wieder auf die Uhr. Warten auf Jörg. Kein Spanier, ein Venture Capitalist aus Deutschland. Zu spät kommen ist im schnellen Silicon Valley eine Todsünde. Hier werden Termine im 30-Minuten-Rhythmus gemacht. Jedes zusätzliche Gespräch könnte ja zusätzliche Partner, Kapital oder Kunden bringen. Alles rast wie auf einem schnellen Fließband. Und doch bleibt man – wie George – immer freundlich und gelassen. Endlich kommt Jörg. Gehetzt, leicht verschwitzt, aber in Superlaune. Er hat gleich noch einen weiteren möglichen Investor mitgebracht. Das Warten

hat sich also gelohnt. George schmunzelt zufrieden. Er kennt ja die Deutschen. Sie sind zuverlässig. Gern arbeitet er mit ihnen. Sein Großvater, Friedrich Wilhelm Sollmann, war Reichsinnenminister im Kabinett Stresemann, zu Beginn der zwanziger Jahre in der Weimarer Republik. Er hatte den Versailler Vertrag mit unterzeichnet und musste 1933 vor den Nazis fliehen. Als Deutschland-Experte beriet er von 1937 bis zu seinem Tod 1951 die amerikanische Regierung. Eines der vielen Emigranten-Schicksale, die das multikulturelle Amerika bereicherten. „Besonders das Silicon Valley, das ja von ständig frischen Ideen lebt, profitiert von den vielen Einwanderern“, sagt George.

Das kalifornische High-Tech-Mekka giert geradezu nach mehr Einwanderern. Deshalb trommeln die Bosse der Unternehmen bei der Regierung in Washington um mehr Arbeitsvisa für Programmierer und Ingenieure. Es ist ein zähes Ringen. Denn sobald die Quoten erhöht werden, sind die Leute sofort wieder aufgesaugt. Einer von ihnen ist Min Zhu. Er kam vor 15 Jahren aus China. Noch immer nuscht er ein schwer verständliches Englisch. Doch seiner Karriere hat das keinen Abbruch getan: Min absolvierte ein Ingenieurstudium an der Elite-Universität Stanford, baute mehrere Firmen auf, half als Consultant der Beratungsfirma Pricewaterhousecoopers zig Firmen zum Durchbruch. Dann gründete er die Software-Firma Active Touch, die sich auf E-Business-Lösungen spezialisiert hat. Der heute 45-Jährige hofft auf den baldigen Börsengang. Ein Berufsoptimist. Er lacht breit und herzlich, so dass die zwei tiefen Furchen auf den Wangen sich noch tiefer in das Jungengesicht graben und die paar spärlichen Bartstoppeln an der Kinnspitze lustig tanzen. Min, der freundliche Chinese, gilt als einer der führenden Software-Köpfe im Tal.

Auch sein Partner ist kein gebürtige Kalifornier: Subrah S. Iyar, der Chairman von Active Touch, kommt aus Indien – wie viele, sehr viele Software-Experten im Silicon Valley. Und wie viele seiner Landsleute hat er gegenüber Einwanderern aus anderen Teilen der Welt einen großen Vorteil: Er spricht lupenreines Englisch, sogar mit leicht britischem Einschlag, was auch hier im Silicon Valley adelt. Iyar ist der Business-Man des Duos. Er präsentiert die Strategie, pflegt die Kontakte zu den Investoren. Nach Top-Positionen in Entwicklung und Marketing bei Intel und Apple will er es jetzt wissen: „Wir wollen das E-Business revolutionieren.“

Min und Iyar sind eines der typisch multikulturellen Gründer-Teams im Silicon Valley. Im schnellen, pragmatischen Business des High-Tech-Tals arbeiten Menschen ohne Rücksicht auf ihre Herkunft oder Sprache zusammen. Hauptsache, es wird ein gutes Geschäft. Tausende gutausge-

Im schnellen, pragmatischen Business des High-Tech-Tals arbeiten Menschen ohne Rücksicht auf ihre Herkunft oder Sprache zusammen. Hauptsache, es wird ein gutes Geschäft. Tausende gutausgebildeter Inder und Chinesen, aber auch Russen, Franzosen und Deutsche sind in den vergangenen Jahren hereingeströmt. Die meisten zunächst mit einem begrenzten Visum, viele halblegal.

bildeter Inder und Chinesen, aber auch Russen, Franzosen und Deutsche sind in den vergangenen Jahren hereingeströmt. Die meisten zunächst mit einem begrenzten Visum, viele halblegal. Denn die Einwanderungsbestimmungen Kaliforniens sind hart, viel zu restriktiv für den unersättliche Hunger des Silicon Valley nach gut ausgebildeten, leistungsstarken Leuten.

Wer eingereist ist, Fleiß und Ausdauer zeigt, hat gute Chancen, es zu schaffen. Besucher aus Deutschland deuten manchmal fragend auf die vielen Inder, die meist als Programmierer arbeiten und wie alle ihre Kollegen nur in Jeans und T-Shirt herumlaufen: „Sind das Asylanten?“ Nein, es sind keine armen Einwanderer aus der Dritten Welt, sondern hochbezahlte Software-Experten. Spätestens wenn diese Inder dann in einen Mercedes oder BMW der Oberklasse steigen, bleibt dem deutschen Besuch meist die Spucke weg.

Michael, der Multi-Unternehmer

An seine Zeit als Unternehmer in Deutschland denkt Michael Kuehn mit gemischten Gefühlen. Anfang und Mitte der neunziger Jahre war er in der internationalen Computerindustrie ein Star. Denn als einem der wenigen europäischen Unternehmer war es ihm früh gelungen, in die Spitzenklasse der internationalen High-Tech-Industrie vorzudringen. Seine Firma Miro Computer mischte als einer der führenden Hersteller von hochwertigen Monitoren und Grafikkarten im weltweiten Computergeschäft mit. Bei digitaler Videotechnik für Personal Computer war sie sogar Marktführer. Nicht nur mit erstklassiger Technik, auch mit geschicktem Marketing trieb er Miro nach oben. Seine Unternehmenszentrale in Braunschweig, die er mit viel Hingabe von einem Stararchitekten gestalten ließ, gewann sogar Design-Preise. Und seinen Mitarbeitern gewährte er bereits Anfang der neunziger Jahre Aktienoptionen – zu einem Zeitpunkt, als das in Deutschland überhaupt noch kein Thema war.

1995, auf dem Höhepunkt der Expansion, machte Miro rund 340 Millionen Markt Umsatz. Für die weitere Expansion brauchte Michael Kuehn mehr Kapital, möglichst Venture-Capital. Doch Venture Capital gab es in Deutschland Mitte der neunziger Jahre kaum, und die Banken scheuten das Risiko einer stärkeren internationalen Expansion. Auf der anderen Seite machte ihm die typisch deutsche Institution der Betriebsräte die nötige flexible Führung der Firma im Konkurrenzkampf gegen Amerikaner und Japaner immer schwerer. „Alles war verstockt, ich wollte raus“, erinnert sich der heute 43-Jährige. So ergriff der Miro-Gründer 1996/97 die Gelegenheit und verkaufte die Firma an ein koreanisch-amerikanisches Investorenkonsortium. Im Frühjahr 1997 brach er alle Zelte ab und zog mit Frau und drei Kindern ins Silicon Valley.

Er begann ein neues Leben. Kuehn gründete die Consulting-Firma Escam, die deutsche Unternehmen bei ihrem Sprung ins Silicon Valley berät, und reaktivierte seine Firma Miro: zunächst mit der Produktion von Monitoren und spezieller Grafik-Hardware. Bald darauf formte er Miro in ein Software-Unternehmen um. Das Computer- und Internet-Programm Colourmatch ist ein revolutionäres System, das die Qualität der Reproduktion von Grafiken oder Bildern in erstaunlichem Maße perfektioniert. Davon profitieren Verlage oder Werbeagenturen genauso wie Privatnutzer. In Verbindung mit einem kleinen Elektroniker namens I-Bug verwandelt es riesige PC-Displays in Bruchteilen von Sekunden in gestochen scharfe Bildschirme mit brillanten Farben. Mit zwei Firmen gibt sich der deutsche Workoholic und Wahlkalifornier nicht zufrieden. Deshalb hat er gleich noch eine dritte Firma gegründet: Teveo. Sie entwickelt eine innovative Videosoftware.

Der gebürtige Hamburger genießt das unternehmerische Umfeld im Silicon Valley: „Die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter ist um ein Vielfaches höher als in Deutschland. Sieben Tage pro Woche, keine vier bis sechs Wochen Urlaub – das gibt es in Deutschland nicht“, sagt der Mehrfach-Entrepreneur Kuehn. Sie seien stets voll motiviert, weil praktisch alle neben dem Gehalt auch Aktienoptionen haben. „Obwohl Aktienoptionen in Deutschland jetzt langsam in Mode kommen, bieten sie doch nur ganz wenige börsennotierte Unternehmen an. Im Silicon Valley machen es alle Firmen – ganz gleich, wie weit der Börsengang noch entfernt ist“, betont Michael Kuehn den Unterschied zu Deutschland. Er lobt auch den freizügigen Austausch und die Kooperation zwischen Unternehmern und Finanziers, Firmen und Universitäten, Erfindern und Managern.

Der Multi-Entrepreneur unterhält auch in Deutschland Filialen und bietet den dortigen Mitarbeitern selbstverständlich Aktienoptionen. Gleichwohl sei der Standort Deutschland nicht mit der Dynamik des Valley zu vergleichen. Er sieht das Silicon Valley als das Nervenzentrum weltweiter Unternehmensnetze in der New Economy: „Hier muss die Unternehmensspitze, die strategische Planung und das Marketing konzentriert sein. Europa ist ein großartiger, aber peripherer Standort für Ingenieursarbeit und zunehmend auch für die Produktion von Software. Und Asien ist der beste Standort für die Produktion von Hardware“, umreißt Michael sein Bild von der neuen internationalen Arbeitsteilung. Deutschland müsse sich in seine Rolle als peripherer Standort in einer globalen Free-Flow-Ökonomie fügen. Deshalb wird Michael seine Firmen auch nicht aus dem Silicon Valley nach Deutschland zurückverlegen.

5

Intellectual Capital – Quelle aller Werte

Fast zerbrechlich wirkt Ann Winblad, als sie leise in den hohen Raum tritt. Aber die gut ein Meter fünfzig kleine Wagnis-Kapitalistin zählt zu den einflußreichsten Machern des Silicon Valley. Dutzende erfolgreicher Software- und Internet-Firmen hat sie an die Börse gebracht oder lukrativ an große Unternehmen verkauft. Ihr wird ein Händchen für Trendsetter-Firmen nachgesagt. Deshalb gilt ihr Wort – auch in den Ohren ihres Jugendfreundes Bill Gates, mit dem sich sich immer noch einmal im Jahr über ein Wochenende zum Brainstorming trifft. Thema: Software. Mit Anfang 30 verkaufte sie ihre eigene Programmschmiede und wollte sich eigentlich ins süße Privatleben zurückziehen. Das war 1983. Da trat John Hummer, ein gut zwei Meter großer Riese, in ihr Leben. Ein ehemaliger Basketball-Champion, der zum Venture Capitalist konvertierte. Er wollte seine eigene Investment-Firma gründen – mit Ann, der renommierten Software-Expertin. Software-Startups sollte der Schwerpunkt der Investmentfirma sein. Eine Spezialisierung auf diesen Teil der Computerindustrie hatte es bis dahin nicht gegeben.

Ann ließ sich lange Zeit für ihre Entscheidung. Die Zeit musste reifen, die Branche langsam ihren Kinderschuhen entwachsen. 1987 sagte sie schließlich zu: „Let’s go.“ Andere Wagnis-Kapitalisten erklärten sie verrückt, erzählt Ann. Software? Wo ist da der reale Wert. Venture-Finanziers scheuten damals noch Investments in Firmen, die nichts zum Anfassen herstellten. Chips, Apparate, Computer – das war schon in Ordnung. Aber Software? „Es war dieselbe Skepsis, die heute noch viele Investoren bei Internet-Firmen haben: Auch deren wichtigstes Kapital steckt in den Köpfen der Mitarbeiter, der Partner, der Kunden – *Intellectual Capital*“, sagt Ann.

Ann Winblad zählt zu den besonders Mutigen in der VC-Gemeinde des Silicon Valley – und zu den Härtesten. Denn Intellectual Capital – Wissenskapital – ist flüchtig wie die Menschen, die auf der Jagd nach Aktienoptionen, Selbstverwirklichung und Herausforderung ihre Jobs sehr oft wechseln, ja geradezu auf ihnen surfen. „Wenn Intellectual Capital nicht eisern zusammengehalten und entwickelt wird, geht es ganz schnell verloren“, sagt Ann. Und das können Milliarden Dollar sein. Nehmen wir Yahoo: Nur gut 800 Mitarbeiter, knapp 500 Millionen Dollar Umsatz – aber eine Marktkapitalisierung von über 92 Milliarden Dollar. Damit bewertet Wall Street die Internet-Firma höher als den Autoriesen General Motors, der es mit fast 600 000 Mitarbeitern (also fast tausendmal so viele wie Yahoo) und einem Umsatz von rund 160 Milliarden Dollar nur auf gut 45 Milliarden Dollar Börsenwert bringt (Stand Oktober 1999).

Sind das reale Werte? Ja, denn die New Economy funktioniert anders: Selbst wenn ein Internet- oder Software-Unternehmen Verluste ausweist, arbeitet es unter dem Gesichtspunkt der Kapitalverwertung meist ungeheuer effizient. Da diese Firmen bei Arbeitsmitteln sowie Produkten nur einen geringen Anteil materieller Güter integrieren müssen, verbrauchen sie längst nicht soviel materielles Kapital wie ein Chip-Hersteller, ein Computerbauer oder erst recht ein Biotech-Unternehmen. Das gilt selbst für einen E-Commerce-Player wie Amazon.com, der ja große Lager für materielle Gütern wie Bücher, Video-Kassetten oder Musik-CD unterhalten muss. Trotzdem hat dieses Unternehmen sehr viel weniger totes materielles Kapital gebunden als ein traditionelles Buch- oder Videogeschäft. Denn der Lagerumschlag ist sehr viel schneller, die aufwendige Warenpräsentation wird aus den Schaufenstern auf die Computerbildschirme der Kunden verlagert, und die Distribution erledigt die Post. „Eine ungeheuer effiziente Cash-Flow-Matrix“, schwärmt die zierliche Wagniskapitalistin.

Nehmen wir Yahoo: Nur gut 800 Mitarbeiter, knapp 500 Millionen Dollar Umsatz – aber eine Marktkapitalisierung von über 92 Milliarden Dollar. Damit bewertet Wall Street die Internet-Firma höher als den Autoriesen General Motors, der es mit fast 600 000 Mitarbeitern (also fast tausendmal so viele wie Yahoo) und einem Umsatz von rund 160 Milliarden Dollar nur auf gut 45 Milliarden Dollar Börsenwert bringt.

Wie sehr diese effektive Kapital-Verwertung in Internet-Firmen den Abstand der Wertschöpfung zu den Unternehmen der Old Economy vergrößert, zeigt ein weiterer Blick auf die Zahlen von Yahoo und General Motors: Wie viele Internet-Firmen wächst Yahoo dreistellig – wenn auch von einer niedrigeren Basis aus als der Umsatzgigant aus der Autoindustrie. Aber was ist die Masse wert? General Motors macht zwar einen gigantischen Umsatz von über 160 Milliarden Dollar. Den erwirtschaften aber auch fast 600 000 Mitarbeiter. Daraus errechnet sich ein Pro-Kopf-Umsatz von rund 270 000 Dollar. Nur 800 Yahoo-Mitarbeiter erwirtschafteten 1999 bei Einnahmen von rund 450 Millionen Dollar einen Pro-Kopf-Umsatz von 560 000 Dollar – also mehr als das Doppelte. Von den Gewinnen gar nicht zu reden: Während der „alte“ Autogigant eine Gewinnspanne von noch nicht einmal drei Prozent ausweist, liegt sie beim „neuen“ Unternehmen Yahoo bei rund 23 Prozent.

Irgendwie macht die höhere Bewertung an der Börse also doch Sinn. Selbst wenn wir nichttechnische Faktoren abziehen wie die Reibungsverluste und Mittelabflüsse für Pensionspläne oder die Zugeständnisse an Gewerkschaften (im Silicon Valley alles völlige Fremdwörter): Die Schere in der Produktivität zwischen den neuen Unternehmen à la General Motors und den „neuen“ Players à la Yahoo wird sich weiter öffnen. Denn moderne Software, Chip – und Telekommunikationstechnik, auf Internet-Player ihr Geschäftsmodell aufbauen, wird immer leistungstärker.

Taktische Nulltarife

Da der High-Tech-Anteil im Produktivkapital der New-Economy-Firmen wächst, dürfte auch der Abstand zu den Herstellern von materiellen Gütern wie Autos oder Stahl weiter steigen. Selbst wenn es eines Tages vollautomatische Fabriken gäbe: Bleche müssen weiter angeliefert, geschliffen, lackiert und montiert, Erze abgetragen, transportiert, geschmolzen und das Metall in Formen gegossen werden. Alles mechanische Abläufe, die sich zwar immer weiter rationalisieren, ja vielleicht sogar vollautomatisieren lassen.

Letztlich bleiben es Produktionsprozesse, die mit „Atomen“ umgehen. Internet-, Software- und auch Telecom-Unternehmen aber kreieren und veredeln Bits und Bytes. Stofflose Materie, die prinzipiell nichts kostet. Nicholas Negroponte, der renommierte Gründer des Media Labs am Massachusetts Institute of Technology (MIT), formulierte 1995 in seinem Bestseller “Being Digital” diesen grundsätzlichen Unterschied zwischen

„alter“ und „neuer“ Ökonomie. „Der Wechsel vom Atom zum Bit ist unwiderruflich und nicht mehr aufzuhalten“, schrieb er damals. Und viele Manager der „alten“ Industrien hielten das für die Spinnerei eines Computergurus. Negropontes Prophezeiungen wurden schneller wahr als selbst die größten Optimisten glaubten. Nicht nur Mobil-Telefone und Personal Computer gibt es, was die reinen Gerätekosten betrifft, heute praktisch umsonst. Selbst die Übertragungskosten in der Telekommunikation, also die Kosten für die Nutzung der physischen Leitung, der Drähte und Kabel, fallen dramatisch ab.

John Chambers, der Chef des Netzkonzerns Cisco, prophezeit sogar, dass Telefongespräche demnächst „im Normalfall zum Nulltarif“ angeboten werden können. Die Telefongesellschaften – so seine These – liefern sie zunehmend über die modernen Multimedia-Netze mit. Sie nähmen aber technisch viel weniger Platz in Anspruch als Daten oder Bilder. Somit werde ihr Anteil an allen Übertragungsarten nur noch verschwindend gering sein. Und deshalb könnten sie leicht umsonst angeboten werden. Daten-Services verdienen künftig das Geld und subventionierten damit bei Bedarf die klassischen Telefondienste. John schlägt den Telefongesellschaften vor, die klassischen Telefondienste zu einem „taktischen Marketinginstrument“ zu machen – sie also je nach Marktsituation billig oder umsonst anzubieten. Die Realisierung dieser Visionen ist bereits zum Greifen nah: Die kleine Silicon-Valley-Firma Dialpad.com betreibt einen Internet-Service, über den Besitzer eines Online-PC in den USA Ferngespräche zum Nulltarif führen können. Das Geld verdient die Firma mit Werbung, Sponsoring und anderen Aktivitäten um den rein technischen Service herum.

Das Beispiel der Telefonie zeigt: Die wirkliche Wertschöpfung in der High-Tech-Ökonomie liefern nicht mehr materielle Dinge wie Computer, Telefone oder Kabel, sondern Software und Dienstleistungen, die um diese „Atom“-Produkte herum angeboten werden. Aus angeblich teuren Kabeln werden so billige oder gar kostenlose Bits. Den entscheidenden Unterschied im Wettbewerb macht die Art und Weise, wie diese materiellen Produkte, die sich ja äußerlich immer mehr gleichen, mit Wissenska-

Die wirkliche Wertschöpfung in der High-Tech-Ökonomie liefern nicht mehr materielle Dinge wie Computer, Telefone oder Kabel, sondern Software und Dienstleistungen, die um diese „Atom“-Produkte herum angeboten werden.

pital angereichert werden. Und das genau ist die Kompetenz der „neuen“ Unternehmen wie Yahoo, E-Bay oder Amazon.com. Die „alten“ Player wie die Autohersteller oder Stahlkocher, aber auch traditionelle Hardware-Hersteller der Informationstechnik wie etwa Siemens oder Alcatel müssen das erst noch lernen.

Im Silicon Valley ist dieser Trend von der Hardware zur Software schon rein äußerlich erkennbar: Wer heute auf dem Freeway 101 das Silicon Valley durchquert, der sieht keine Fabriken mehr. Die Produktion von Chips, Computer, Telefonen und anderen High-Tech-Geräten, also im Sinne Negropontes „Atom-Produkte“, wurde längst ausgelagert. Der Standort ist viel zu teuer, der Raum in dem kleinen Tal viel zu begrenzt, als dass man hier „alte“ Wirtschaftsprozesse plazieren könnte. Intel zum Beispiel fertigt seine Chips längst woanders. In Santa Clara werden nur noch die Konzernstrategien und die technischen Chip-Designs erdacht. Ähnlich ziehen kleine Newcomer wie der deutsche Unternehmer Michael Kuehn ihre Firmen auf. In den meist flachen schmucklosen Bürogebäuden, Hallen und Containern, die rechts und links am Autofenster vorbeirauschen, wird nur noch gedacht.

Virtuelle Produktion

Selbst Hersteller von „Atomen“ – also die Hardware-Produzenten – gehen mehr und mehr zur “Bit”-Produktion über. Am Beispiel des Netzwerkherstellers Cisco Systems lässt sich dieser Übergang sehr gut veranschaulichen. Der weltweit dominierende Anbieter in dieser Branche mit Sitz in San José ist traditionell bekannt als die führende „Klempner“-Firma des Internet: Denn sie liefert Router, Switches, Hubs – und wie die kleinen intelligenten Elektronikteile auch immer heißen. Diese Komponenten werden zwischen Computer und Telekommunikationsnetze geklemmt und ermöglichen so die Datenübertragung. Doch Cisco ist im Grunde schon lange gar kein Hardware-Hersteller mehr. „Weniger als 20 Prozent unserer Produkte stellen wir in eigenen Fabriken her“, sagt Carl Redfield, Vice President für Manufacturing und Logistik. Die restlichen gut 80 Prozent der Produkte werden von Partnerfirmen gefertigt. Das sind in der Regel Elektronikteile mit einem höheren Anteil an Standardkomponenten und somit geringeren Gewinnmargen. „Wenn wir das selbst fertigen, sinken unsere Gewinne, und das sähe Wall Street gar nicht gern“, sagt Carl. Er ist ein alter Hase der „Atom“-Fertigung: Nach einigen Forschungsjahren an der Harvard-Universität war er zunächst beim Chip-

hersteller Texas Instruments, später beim Computerkonzern Digital Equipment (heute Teil von Compaq Computer) für die Fertigung verantwortlich.

Aus Carls Sicht beginnt eine neue Ära: die virtuelle Fertigung. Auslagernde Unternehmen wie Cisco entwerfen im Auftrag der Kunden nur noch das Systemdesign. Partnerfirmen produzieren die Teile so wie gewünscht. „Mit bloßem Auslagern ist es aber heute nicht mehr getan, das geht auf Kosten der Qualität“, sagt der Vice President. Es sei deshalb äußerst wichtig, die Partnerfirmen bis zu einem gewissen Grad in das Systemwissen einzuweihen und sie in die Entwicklung einzubeziehen. Auch Wünsche und Anregungen von Kundenseite müssen ja ständig berücksichtigt werden. Um so mehr bei komplizierten High-Tech-Teilen wie sie Cisco baut. Der Netzwerkigant produziert rund 80 verschiedene Systeme. Jedes dieser Systeme hat wiederum eine Million Konfigurationsmöglichkeiten. Und die muss im Prinzip jede Partnerfirma beherrschen können.

Die Transformation der Produktion	
<i>Alte Produktion</i>	<i>Virtuelle Fertigung</i>
feste Gebäude und Maschinen	virtuelle Fabriken
kapitalintensiv	wissensintensiv
arbeitskräfteintensiv	kompetenzbasiert
vertikale Integration	flache Fertigungsorganisation
Fokus auf interne Effizienz	Fokus auf Fulfillment und Qualität
permanente Assets	global verfügbare Kompetenzen
fixe Kosten	variable Kosten
inflexibel	schnell und flexibel

Quelle: Cisco Systems

Es geht bei Netzwerkkomponenten also nicht mehr um das simple Nachbauen von elektronischen Design-Mustern – so wie etwa Telefone oder Faxgeräte von Billigfirmen in China zusammengesteckt werden. Bei den modernen Netzwerkkomponenten muss die Partnerfirma in der Lage sein, das zugrundeliegende Design-Prinzip wirklich zu verstehen. Denn Netzwerkteile sind zu einem sehr hohen Anteil speziell auf individuelle Kundenwünsche zugeschnitten und werden nicht von der Stange verkauft. Wenn Kunden wie etwa Telecom-Firmen eine Modifikation der Technik verlangen, müssen nicht nur die Cisco-Ingenieure, sondern auch die Kollegen der Partnerfirmen in der Lage sein, schnell umzudenken –

und die Produktion zu ändern. Deshalb legt Cisco an Partnerfirmen sehr strenge Maßstäbe an. Carl Redfield: „Denn zusammen bilden wir eine riesige virtuelle Fabrik, in der Cisco der Kopf ist.“

Think Tanks

Gary Nolan arbeitet in einem winzigen Büro auf dem Campus der Stanford-Universität. Es misst vielleicht drei Meter mal drei Meter. Und die Decke ist vier Meter hoch. „Das ist praktisch, da kann ich viele Dinge stapeln“, sagt der Professor für Molekularbiologie und zeigt auf die schwerbeladenen Regale. Es ist eine dieser gesichtslosen Arbeitshöhlen der Stanford-Universität, in die kaum Licht fällt. So klein und oft schäbig sie auch sein mögen: Oft entstehen in den Denkkabinen große Dinge. Forschungen, die nicht nur zum Nobelpreis führen (Die Stanford-Universität erntete in den vergangenen Jahren mehr Nobelpreise als jede andere Universität der Welt.) Hier werden auch viele Unternehmen gegründet. Gary hat gleich drei Firmen gestartet, wobei zwei auch noch miteinander konkurrieren. „Das kann im Sturm und Drang schon mal passieren“, zuckt der Gründer-Professor mit den Achseln. Gary ist im operativen Management aller Firmen sowieso nicht mehr stark involviert. Er stößt nur an und wendet sich dann wieder neuen Dingen zu. Ein Innovator.

Die Stanford-Universität im Herzen des Silicon Valley gilt als Geburtsstätte des Prinzips, dass sich Professoren auch unternehmerisch engagieren sollen. Andere amerikanische Elite-Universitäten wie Yale oder Harvard eifern ihr jetzt nach. Als 1970 der ehemalige Weltraumforscher Niels Reimers das „Stanford Office of Technology Licensing“ gründete, war das Konzept total revolutionär. Zwar hatte die Elite-Universität sich schon immer um die Vermarktung ihrer Innovationen gekümmert (schließlich fingen ja auch Bill Hewlett und David Packard hier ihre unternehmerische Karriere an). Aber es gab kein professionelles System.

Die Stanford-Universität im Herzen des Silicon Valley gilt als Geburtsstätte des Prinzips, dass sich Professoren auch unternehmerisch engagieren sollen. Andere amerikanische Elite-Universitäten wie Yale oder Harvard eifern ihr jetzt nach.

Aus Patentlizenzen nahm die Universität zwischen 1954 und 1967 noch nicht einmal 50 000 Dollar ein. Seit das Technologie-Büro besteht, sind es über 300 Millionen Dollar geworden. Das Büro liefert einen elementaren Beitrag zur Finanzierung der teuren Elite-Hochschule. Wichtiger noch: Die vielen hundert Unternehmen, die wie etwa Cisco aus den Erfindungen der vergangenen 30 Jahre entstanden sind, haben zusammen ein Umsatzvolumen von weit über 100 Milliarden Dollar. Und der volkswirtschaftliche Reichtum, den diese Firmengründungen aus der Stanford-Universität heraus hervorgebracht haben, ist sogar noch größer. „Die enge Verknüpfung unserer Universität mit der Wirtschaft könnte auch für Deutschland ein wegweisendes Beispiel sein, aber jeder Professor muss sich an strenge Spielregeln halten, sonst artet das System aus“, sagt Gerhard Casper, ein gebürtiger Hamburger und langjähriger Präsident der Stanford-Universität.

Das System ist strikt: Macht ein Wissenschaftler eine bahnbrechende Erfindung, die er wirtschaftlich verwerten möchte, wendet er sich zunächst an das Technologie-Büro der Universität. Weil die Forschungen ja mit Mitteln der Universität gemacht wurde, behält sich die Alma Mater das Recht vor, die Innovation auf dem Markt zu lizenzieren. Nach geeigneten Partnern dafür zu suchen, ist Aufgabe des Technologiebüros. „Wir verstehen uns mehr als Marketing-Organisation denn als Anwaltsbüro“, sagt Katherine Ku, die Direktorin des Instituts, die früher bei einer kleinen Biotech-Firma im Valley arbeitete.

Wenn ein Industriepartner gefunden wird, teilen sich die Einnahmen aus den Lizenzgebühren wie folgt: 15 Prozent kassiert vorab das Technologie-Büro. Von der restlichen Summe geht je ein Drittel an den Erfinder selbst oder das Team, ein Drittel an die Fakultät, an der die Innovation entwickelt wurde, und ein Drittel fließt in einen speziellen Investment-Fonds der Stanford-Universität.

Findet das Technologie-Büro nach einiger Zeit keinen Lizenznehmer aus der Industrie, gibt die Stanford-Universität die Rechte an den Wissenschaftler zurück. Nun kann er damit machen, was er will. Natürlich versucht jeder, es selbst zu vermarkten, eine Firma zu gründen, einen Partner zu finden. Gary Nolan ist diesen Weg gegangen. Er startete seine drei Unternehmen. Und er hatte bei der Suche nach Venture Capitalists auch gleich Glück. Die erste Pharma-Firma bekam bislang rund 20 Millionen Dollar Venture-Capital. Weitere 100 bis 200 Millionen Dollar sollen in der nächsten Zeit folgen.

Das Geld fließt nicht nur in moderne Labortechnik und Computer, sondern vor allem in das Anheuern exzellenter Fachkräfte und Manager. Gary muss dafür das meiste Geld aufbringen, denn gute Leute sind knapp im Silicon Valley. Dank guter Kontakte wurde er allerdings schnell fündig. Sogar ein erfahrener Biotech-Kapitän stieß dazu: Brian Cunningham, ein ehemaliger Top-Manager des Branchengiganten Genentech. Gary selbst hat mit dem alltäglichen Management nur wenig zu tun. Selbst wenn er aktiver eingreifen wollte – es ginge gar nicht. Denn ein Stanford-Professor darf nur höchstens 20 Prozent seiner Zeit auf außeruniversitäre Aktivitäten verwenden. „Außerdem würde ich es als Manager wahrscheinlich auch gar nicht packen, ich bin Professor und viel zu eigenbrödlerisch“, sagt der Mitvierziger.

Jeder kennt im Silicon Valley seine Stärken und seine Grenzen. Seinen Platz im komplizierten Netz von Unternehmern und Wissenschaftlern, Managern und Kapitalgebern. Das enge Zusammenspiel aller Player ist die Stärke des Tals. Aber im Unterschied zu Europa gibt es keine künstliche Trennung zwischen wirtschaftlicher und intellektueller Wertschöpfung. „Im Silicon Valley arbeiten in den Unternehmen mindestens ebenso gute Wissenschaftler wie an den Universitäten“, sagt Patrick Baeuerle, ehemaliger Biologie-Professor in Freiburg, der dann einige Jahre als Forschungschef einer Gentechnik-Firma in South San Francisco arbeitete, ehe er im Herbst 1998 zu einem deutschen Biotech-Startup in München wechselte.

Derartige Wechsel zwischen Universität und Wirtschaft sind im Silicon Valley selbst in so anspruchsvollen Disziplinen wie der Biotechnologie völlig normal. Da gleich drei Universitäten – Stanford, Berkeley und UC San Francisco – hervorragende Fakultäten in Disziplinen wie der Molekularbiologie haben, die nur wenige Minuten von den Firmenstandorten im Silicon Valley entfernt sind, ist dieser Austausch auch leicht. Es macht ein bisschen Mut, dass hochqualifizierte Leute wie Patrick Baeuerle nach der jahrelangen Gentechnologie-Flaute in Deutschland jetzt wieder eine Perspektive in ihrem Heimatland sehen. Und München könnte als Standort,

Das enge Zusammenspiel aller Player ist die Stärke des Tals. Aber im Unterschied zu Europa gibt es keine künstliche Trennung zwischen wirtschaftlicher und intellektueller Wertschöpfung. „Im Silicon Valley arbeiten in den Unternehmen mindestens ebenso gute Wissenschaftler wie an den Universitäten“.

der über die drei kritischen Elemente Forschung, Unternehmen und Venture Capital verfügt, langfristig international Gewicht erlangen.

Ein Koch und eine Masseurin

Gute Leute sind zunehmend rar im Silicon Valley. Vor allem Programmierer und Finanzfachleute fehlen. Die Wirtschaft wächst schneller als der Zuzug von Experten. Was tun? Vielleicht bekommt nur noch derjenige die besten Leute, der die ausgefallensten Lockmittel bietet – und nicht „nur“ Aktienoptionen. Das sagten sich jedenfalls Sergej Brin, 25, und Larry Page, 26, zwei Stanford-Studenten, die in Mountain View die kleine Internet-Company Google gegründet haben. Sie engagierten einen Gourmet-Koch und eine Masseurin. Die beiden sollen die 40 Mitarbeiter verwöhnen – und helfen, die Angestelltenzahl in wenigen Monaten auf mehr als 100 zu verdoppeln. „Wir wollen wirklich die besten Köpfe haben, da müssen wir außergewöhnliche Services bieten“, beteuert Sergej, der seinen noch ausstehenden Stanford-Abschluß erst mal auf Eis gelegt hat.

Wohlgemerkt, die Masseurin und der Koch sind keine „temps“, keine Zeitarbeitskräfte. Sergej stellte die Entspannungsexpertin und den Gaumenschmeichler fest ein – mit Recht auf Aktienoptionen. Schließlich fühlten sich seine Programmierer so nicht nur wohler, sagt er. „Sie verbringen auch mehr Zeit in der Firma, weil sie nicht mehr zum Lunch oder Dinner außer Haus fahren müssen“ sagt Mitgründer Larry. Er weiß noch nicht, wie seine Venture-Capital-Geber dazu stehen. Immerhin fanden die Google-Gründer mit Kleiner Perkins und Sequoia Capital erste Adressen. Das eine Institut finanzierte Amazon.com, das andere Yahoo. Sie haben ihm gegen einen Firmenanteil von knapp 25 Prozent in der ersten Finanzierungsrunde immerhin zusammen bereits 25 Millionen Dollar gewährt – 25 mal soviel wie einer der Finanziers, Sequoia-Partner Mike Moritz,

Sergej stellte die Entspannungsexpertin und den Gaumenschmeichler fest ein – mit Recht auf Aktienoptionen. Schließlich fühlten sich seine Programmierer so nicht nur wohler, sagt er. „Sie verbringen auch mehr Zeit in der Firma, weil sie nicht mehr zum Lunch oder Dinner außer Haus fahren müssen“ sagt Mitgründer Larry.

für die heutige Weltfirma Yahoo ausgab. Drehen die Jungunternehmer des Silicon Valley nun völlig ab?

Im Kampf um Intellectual Capital, das zeigt der Fall Google, ist ihnen mittlerweile jedes Mittel recht. Wenn die Venture Capitalists mit exzeptionellen Geschäftsideen Geld machen wollen, dann müssen sie auch bitteschön exzeptionelle Ausgaben für die Jagd nach den besten Köpfen des Valley akzeptieren. Denn Larry und Sergej entwickeln eine exzeptionelle Internet-Suchmaschine, die alle bestehenden Angebote von Yahoo bis zu Excite aus dem Feld schlagen soll. 800 000 Page Views täglich zählen die beiden. Und die Zahl der Kunden wächst jeden Monat um 50 Prozent. „Die Venture Capitalists wissen, dass hervorragende Unternehmer ausgezeichnete Mitarbeiter benötigen, vor allem Programmierer“, strotzt Sergej voller Selbstbewusstsein. „Investmentkapital zu bekommen ist im Valley heute nicht mehr das Problem, wohl aber, die guten Leute zu verpflichten“.

Tüftler, Denker und Genies

John Seely Brown ist das gute Gewissen des Silicon Valley. In seinem berühmten Forschungsinstitut, dem Palo Alto Research Center (Parc), wurde bereits in den siebziger Jahren fast alles entwickelt, worauf sich nicht nur der Wirtschaftsboom des High-Tech-Tals gründet, sondern ein großer Teil der expandierenden Internet-Ökonomie weltweit: der erste Personal Computer, dessen grafische Benutzeroberfläche, der Laserdrucker, die moderne Netzwerktechnik und die Computermaus. Es wurde in der Ruhe und Stille in Hügeln über der Stadt Palo Alto entwickelt. „Wirklich tiefgreifende Innovationen brauchen Zeit – auch heute im Internet-Zeitalter“, sagt John. Er hält nichts von der hastig gewordenen Jagd nach Innovationen, Venture-Capital, Börsengängen und dem großen Geld. Da kommen Leute ins Valley, vielleicht 25 oder 30 Jahre alt, haben eine gute Idee – nur eine Idee, kein tiefes Fachwissen – und werden in zwei, drei, vier Jahren zu Millionären. Das „Get-rich-quick.com“-Syndrom nennen es die alteingesessenen Macher des Valley. Halb bewundern sie die Chuzpe dieses Instant-Kapitalismus, halb verachten sie seine Oberflächlichkeit. John Seely Brown läßt sich nicht zu einer Bemerkung hinreißen. Aber zwischen den Sätzen spürt man: Auch ihn bewegt dieses ambivalente Gefühl der alten Innovatoren. Sie haben die Basis für den Boom des Silicon Valley gelegt, und jetzt soll alles nur noch schnell, schnell gehen? „Vieles von dem, was heute auf den Markt geworfen wird, ist doch nicht ausgereift“, sagt er. Dass Steve Ballmer, der President des

Software-Giganten Microsoft, kürzlich hier war, und gemeinsam mit Xerox-Boss Rick Thoman eine umfangreiche strategische Kooperation bekanntgaben, darauf ist er stolz. Microsoft und Xerox wollen innovative Technologien für elektronischen Dokumentenaustausch, die bei Parc konzipiert wurden, zu neuen bahnbrechenden Massenprodukten weiterentwickeln.

Wir sitzen auf der Terasse seines Instituts, hoch oben auf einem Hügel über der Stadt Palo Alto. Er schaut hinunter ins Tal. Fast das ganze Silicon Valley lässt sich von hier überblicken. Dieses laute, kreative, hyperkompetitive Tal. John krault seinen grauen Vollbart, rückt seine Brille zurecht. Sie hat leicht getönte, viel zu große Gläser. „Wir gehen mit unseren Forschungen richtig tief bis zu den Wurzeln, oft kommen ganz andere Anwendungsperspektiven heraus als wir anfangs erwarteten.“ Ein Gang durch die Labors. In einem Raum huschen Papiere aus einer Maschine. Sie werden nicht mit Rollen bewegt, sondern von Dutzenden kleiner Düsen. Die Luftströme sind so fein dosiert und aufeinander abgestimmt, dass die Blätter eben, ruhig und schnell dahinschlittern. Schneller als auf Rollen und vor allem ohne jegliche Berührung mit der Unterlage. Kein Schaben, kein Knittern, keine Kratzer mehr. „Ursprünglich haben wir das als Alternative zu herkömmlichen Druckern entwickelt. Bald stellte sich aber heraus, dass diese Technologie auch für Fließbänder in Fabriken oder Distributionszentren geeignet ist – vor allem für den Transport empfindlicher Ware“, sagt John.

Es ist Forschung vom Allerfeinsten, die hier in der Stille zwischen den Hügeln geschaffen wird. Die 300 Denker und Erfinder bei Parc zählen zur absoluten Weltelite. Nicht nur Informatiker, Physiker und Elektroingenieure, auch Anthropologen, Linguisten, Psychologen. „Unsere Forschung dreht sich nicht nur um Technik. Bei jedem Projekt schauen wir von Anfang an, wie Innovationen menschlichen Bedürfnissen und Gewohnheiten gerecht werden“, sagt John. Sie kommen aus aller Welt, und es ist eine Ehre hier arbeiten zu dürfen. Bewerben hilft nichts, man wird berufen.

Ihr Geld bekommen die Hochkaräter von Xerox, dem führenden Kopiererhersteller, der das Forschungszentrum hier bereits 1970 gründete. Nur etwa ein Prozent seiner Forschungs- und Entwicklungsausgaben gibt der Xerox-Konzern, der seinen Sitz an der Ostküste bei New York hat, in den kleinen, feinen Außenposten im äußersten Westen der USA. Trotzdem ist der Ausstoß an bahnbrechenden Ideen und Erfindungen Weltspitze. „Leider wurden diese Erfindungen nicht im Haus verwertet, sondern andere

Unternehmen adaptierten sie und machten daraus Welterfolge“, stöhnt John, neben seiner Arbeit als Institutsleiter im Silicon Valley auch noch Forschungschef der Muttergesellschaft Xerox.

Vielleicht liegt es daran, dass das abgelegene Elite-Institut an der Coyote Hill Road Nummer 3333 vielen Xerox-Managern immer noch als Rätsel gilt. Es liegt nur fünf Autominuten entfernt von der Stanford-Universität oder dem Hauptquartier von Hewlett-Packard. Aber doch ist es eine ganz andere Welt: Besucher, die von Palo Alto kommend, die geschlungene Straße den Hügel hochfahren, verpassen leicht die Einfahrt. Denn der dunkle Betonbunker, in dem die 300 Forscher denken und experimentieren, duckt sich geschickt in der Landschaft. Hier herrscht Abgeschiedenheit, gewünschte Stille. Und der Zugang ist streng kontrolliert. Gleichwohl wurden hier schon 1979 die besten Ideen und Innovationen herausgetragen. Apple-Gründer Steve Jobs nahm bei einem Besuch die entscheidenden Anstöße für die Entwicklung des Macintosh-Computers mit. Das leicht bedienbare Bedienungssystem, das Apple daraus entwickelt, kopierte wiederum Software-Tycoon Bill Gates bei der Entwicklung des Welt-Sellers Windows.

Robert Metcalfe, Erfinder der bahnbrechenden Ethernet-Vernetzung für Computer, verließ Xerox Parc im selben Jahr, um mit dem Netzwerkbauer 3Com eine Weltfirma aus dem Leben zu rufen. Schließlich die Silicon-Valley-Ikone Jim Clark: Er entwickelte in dem Xerox-Institut seinen berühmten Geometry Engine Chip, technische Grundlage für seine erste Firmengründung Silicon Graphics 1982. Und Xerox? Der Kopiererkonzern an der fernen Ostküste war zu sehr mit den Abwehrkämpfen gegen die aufdrehende japanische Konkurrenz beschäftigt und kümmerte sich nicht weiter um die exotischen Techniken, die im Silicon Valley entwickelt wurden. Da die Parc-Entwicklungen nicht in eigenen Spin-offs umgesetzt wurden und auch nicht durch Patente geschützt waren, gingen die Erfinder wie die Finanziere des Forschungszentrums leer aus. Trotz dieser schweren Fehler – so John Seely Brown – profitierte Xerox unter dem Strich reichlich von seinen Investments in den Think Tank: Die Gewinne aus den Verkäufen der hochwertigen Drucker, deren Basistechnologie Parc-Forscher entwickelten, übertreffen die gesamten kumulierten Investitionen in Palo Alto.

Aber es hätte mehr sein können: Als Apple, 3Com und Silicon Graphics zu Milliardenunternehmen heranwuchsen, war es zu spät. Doch die Xerox-Manager zogen die Konsequenz: 1989 gründeten sie eine konzern-eigene Venture-Capital-Firma Xerox Technology Ventures. 1996 folgte

die Business-Development-Agentur Xerox New Enterprises. Sie späht unter den Forschungsprojekten bei Parc die kommerziell aussichtsreichsten Teams aus und hilft bei der Gründung von Spin-off-Firmen. Dabei geht es nicht nur um Technologien, die dem Kerngeschäft von Xerox, den Druckern, nutzen. „Unsere Spin-offs spielen eine Schlüsselrolle in der Transformation von Xerox vom Druckerbauer zu einem Lösungsanbieter für elektronische Dokumente“, sagt John Seely Brown. So sind es vor allem Software-Unternehmen, die Lösungen für intelligente elektronische Dokumentverarbeitung entwickeln wie Inxight oder Documentum, die für neue Impulse sorgen. Documentum ging sogar mit Erfolg an die Börse. Andere Erfindungen wie das unendlich beschreibbare elektronische Papier, einer Kreation der Parc-Forschungsgruppe „Intelligente Materialien“ sollen an externe Firmen lizenziert werden.

Insgesamt aber geht alles ein bisschen gelassener zu bei Parc als etwa in den Forschungslabors von Intel oder Cisco. „Lasst uns vorsichtig eine Zukunft aufbauen, in der wir später auch wirklich leben wollen“, formuliert Parc-Forscher Rich Gold die Philosophie des Instituts. Rich ist einer der hyperkreativen Genies bei Parc: Komponist, Cartoonist und Informatiker. Bereits in den siebziger Jahren entwickelt er die „League of Automatic Music Composer“, die erste Musikband, die virtuell zusammenspielte, verbunden über Computernetze. Später, in den achtziger Jahren, zählte er als Forscher bei dem Computerspiele-Hersteller Sega und beim Spielzeugproduzenten Mattel zu den Pionieren bei der Entwicklung interaktiver Computerhelden und Puppen. Nebenbei kreierte er das weltweit erste Konzept einer interaktiven Fernseh-Show. Rich, der im klassischen Silicon-Valley-Stil sein langes Haar zu einem Pferdeschwanz zusammengebunden hat, leitet heute ein Schlüsselprojekt bei Parc: Research in Experimental Documents (RED).

Ähnlich wie damals in den siebziger Jahren, als überraschende Denkansätze zu der Computermaus und der grafischen Benutzeroberfläche führten, soll die Art und Weise, wie Menschen Texte und Grafiken lesen und bearbeiten wieder einmal radikal verändert werden: Rich führt „lebende Dokumente“, die sich den Seh- und Arbeitsgewohnheiten anpassen. Zum Beispiel hat das RED sogenannte *Glyphs* entwickelt. Das sind kleine virtuelle Sticker oder elektronische post-it-Zettel. Wer ein elektronisches Dokument liest und mit einem Kommentar versehen will, klickt einfach auf so einen Sticker, schreibt etwas drauf und heftet es auch mit Mausclick an das Dokument. Alles elektronisch. Auch das Lesen selbst wird sich verändern. Parc hat eine fluide Darstellung von Dokumenten entwickelt, die es zum Beispiel in einem gleichmäßigen Schema

oder einer Tabelle erlaubt, bestimmte Teile besonders hervorzuheben und sogar die sonst unsichtbare darunter liegende Informationsebene zu zeigen. So treten etwa bei Beteiligungsschemata darunter liegende Ebenen auf einen Blick mit ins Feld, die sonst auf derselben Seite gar nicht gezeigt werden könnten.

Vom Wert des Klimas

Noch nie in der Wirtschaftsgeschichte hing Wohl und Wehe von Unternehmen so stark von ihrer Fähigkeit ab, die besten Köpfe für sich zu gewinnen und zu halten. Leif Edvinsson und Michael S. Malone haben das in ihrem Buch "Intellectual Capital" 1997 versucht zu quantifizieren. Doch im Unternehmensalltag hat es sich noch nicht durchgesetzt. Noch immer geht der Grad der Ausbildung der Mitarbeiter eines Unternehmens oder die Qualität der eingesetzten Software oder Netztechnik nicht in die Bilanz eines Unternehmens ein. Dabei brechen die offenen Fragen immer häufiger auf. Naturgemäß zuerst bei Software-Unternehmen, die ja nichts anderes herstellen als Bits. Und die sind ja nach traditioneller Anschauung rein materiell gesehen nichts wert sind. Die Frage ist: Wie werden sie bewertet? Große Software-Unternehmen wie Informix oder Baan schlitterten in der vergangenen Jahren bereits in heftige Krisen, weil sie ihre Assets in der Bilanz nicht korrekt bewertet hatten.

Besonders bei den Mitarbeitern wird es schwer. Wie soll man Kreativität oder positive Einwirkungen auf die Teamarbeit messen? Und doch hängt der unternehmerischer Erfolg zunehmend davon ab. Intellectual Capital braucht ein besonderes Unternehmensklima, um zu gedeihen. Kippt das Klima aus irgendwelchen Gründen, sind herausragende Leute selbst mit allem Geld der Welt nicht mehr zum Bleiben oder Kommen zu bewegen. Das zeigt sich zum Beispiel beim Software-Giganten Microsoft, einem Unternehmen, das trotz seiner mittlerweile erreichten Größe auf Gedeih und Verderb von Intellectual Capital abhängt. Damit überholte die Gates-Firma selbst große Konkurrenten wie IBM – nicht beim Umsatz, aber bei der Marktmacht und dem Börsenwert. „Wir gewinnen, weil wir die bes-

Intellectual Capital braucht ein besonderes Unternehmensklima, um zu gedeihen. Kippt das Klima aus irgendwelchen Gründen, sind herausragende Leute selbst mit allem Geld der Welt nicht mehr zum Bleiben oder Kommen zu bewegen.

seren Mitarbeiter anheuern“, sagte Bill Gates 1997. Damals stimmte das noch. Der Software-Riese war in steilem Aufstieg, schien als Arbeitgeber für viele Programmierer oder andere Beschäftigte von High-Tech-Unternehmen attraktiv. Und die Optionen auf die Wertpapiere der immer höher bewerteten Firma waren heiß begehrt.

Doch irgendwann in den vergangenen zwei Jahren kippte die Unternehmenskultur bei Microsoft. „Man geht wirklich nur noch wegen des Geldes und schaut ständig nach anderen Gelegenheiten, wo man ähnlich viel Geld verdienen könnte – in anderer Atmosphäre“, sagt der Manager einer Silicon-Valley-Firma, die Microsoft vor einiger Zeit akquirierte. Er pendelt nun ständig zwischen dem Tal und Seattle. Zwei seiner Schicksalsgenossen – der Hotmail-Gründer Sabeer Bahtia und Web-TV-Chef Steve Perlman – sind einige Zeit nach der Übernahme ihrer Firma durch Microsoft ausgeschieden. Die großen Akquisitionen der vergangenen Jahre hat Microsoft zwar rein finanz- und produktionstechnisch gut verdaut, aber die Basis an außergewöhnlich fähigen Leuten, für die Microsoft jahrelang bekannt war, wird nicht größer, sondern schmilzt sogar. Der Aktienreichtum brachte viele Mitarbeiter, die jahrelange Tag und Nacht dafür geschuftet hatten, plötzlich auf Ausstiegsgedanken. Und viele gingen tatsächlich – verabschiedeten sich ausgepumpt ins Privatleben oder gründeten eigene Firmen.

Selbst Mitglieder des Top-Managements wie Technik-Chef Nathan Myhrvold oder Software-Guru Brad Silverberg nahmen ihren Hut. Die Internet-Division dümpelte fast zwei Jahre führungslos dahin und fiel gegenüber dynamischen Konkurrenten wie Yahoo und AOL immer weiter zurück. Der frühere Hewlett-Packard-Kronprinz und Silicon-Graphics-Chef Rick Beluzzo wurde jetzt mit viel Geld geködert. Er soll für einen Neuanfang sorgen. Aber vom Internet-Geschäft versteht er nicht viel. Obwohl Microsoft, mittlerweile das reichste Unternehmen der Welt, es sich leisten könnte, diejenigen einzukaufen, die es unbedingt will: Die meisten wollen partout nicht nach Seattle. Nicht nur weil der Aktienkurs weniger stürmisch steigt. Nicht nur, weil dort das Wetter viel schlechter

Die großen Akquisitionen der vergangenen Jahre hat Microsoft zwar rein finanz- und produktionstechnisch gut verdaut, aber die Basis an außergewöhnlich fähigen Leuten, für die Microsoft jahrelang bekannt war, wird nicht größer, sondern schmilzt sogar.

ist als in Kalifornien und die düsteren Büros nicht gerade inspirierend wirken. „Es fehlt der Drive, die Luft ist raus“, sagt der Manager des akquirierten Startups, der mich gebeten hat, seinen Namen nicht zu nennen.

Eine Idee sprengt Grenzen

Jeff Hawkins redet wie ein Wasserfall und denkt stets weit voraus. Er war einmal einer der Top-Ingenieure bei Intel. Aber er wollte etwas Eigenes, etwas Besonders schaffen. Geschichte schreiben. So stieg er aus und gründete im Januar 1992 seine eigene Firma: Palm Computing. Palm heißt auf Deutsch „Handfläche“. Der Name sollte den großen Paradigmen-Wechsel in der Computerindustrie auf den Punkt bringen: vom klotzigen Tischcomputer zum eleganten Handcomputer, der in jede Westentasche passt. Eine kleiner, stiller Konkurrent zu den erwähnten Großprojekten General Magic und Go, die Anfang der neunziger Jahre die Stars des Silicon Valley waren. Warum scheiterten die Highflyer und setzte sich Jeff durch?

Vielleicht, weil ihm immer das Wasser bis zum Hals stand. Er hatte nie viel Geld zur Verfügung. Stattdessen konzentrierte er sich hundertprozentig auf seine Idee, sein Projekt. Keine großzügigen Geldgeber, die ihm – wie bei General Magic und Go – mal hü, mal hott reinredeten. Und vor allem hatte er das Glück, eines der größten Management-Genies des Silicon Valley als Partnerin zu gewinnen: Donna Dubinsky. Sie hatte zehn Jahre als Apple-Managerin den glanzvollen Aufstiegs einer Computerfirma mitgestaltet. 1990 war sie ausgestiegen, ein Jahr als Dozentin nach Paris gegangen. Zurück im Silicon Valley suchte sie nach der nächsten großen Sache und lernte Jeff kennen. Donna besorgte Geldgeber, versuchte Gerätehersteller wie Compaq oder Sony und die Software-Macht Microsoft für das Projekt zu gewinnen. Aber keiner biß an. Donna und Jeff hielten durch. Sahen neben sich General Magic und Go abstürzen. Wann wären sie dran? „Wir merkten, dass die Technologie zu früh war“, sagt Donna. 1996 rettete sie ein Übernahmeangebot: Für 44 Millionen Dollar kaufte der weltgrößte Modem-Hersteller US Robotics ihre Firma auf. Donna und Jeff arbeiteten jetzt als Angestellte an ihrem Projekt weiter. Ein Gerät kam auf den Markt. Aber die Nachfrage war noch gering.

1997 schien ihr Palm-Projekt entgültig unterzugehen, denn das große Fressen ging weiter: Netzbauwer 3Com schluckte die neue Mutterfirma US-Robotics zum Preis von fast neun Milliarden Dollar. Palm spielte bei den Verhandlungen um den Kaufpreis nur eine Nebenrolle. 3Com-Chef Eric Benhamou ging es um das Modemgeschäft, das er als Abrun-

dung zum Netzwerk-Business sah. Doch es kam alles anders. Der Modem-Hersteller erwies sich als gigantische Fehlinvestition, denn die Preise auf diesem umkämpften Markt fielen, die Konkurrenz wuchs. Während Konkurrenten im Netzwerkgeschäft wie Cisco und Ascend stark zulegten, fiel 3Com zurück, schrieb zeitweise sogar rote Zahlen. Nur die kleine Palm-Division wuchs plötzlich und warf sogar schon Gewinne ab. Donna und Jeff arbeiteten weiter mit Hochdruck an neuen Geräten. Allerdings fühlten sie sich zunehmend in die strenge Konzernräson genommen. Sie wollten mehr Freiraum. Beflügelt von ihrem Erfolg forderten sie von Eric Benhamou die Unabhängigkeit, den Börsengang von Palm als selbständiges Unternehmen. Der 3Com-Lenker lehnte ab.

Da zogen Donna und Jeff die Konsequenz aus den zunehmend verhärteten Fronten im Unternehmen: Im Juli 1998 kündigten sie und gründete ihr eigene Firma Handspring. Mit eigenen Palm-Geräten wollen sie es dem 3Com-Gewaltigen jetzt zeigen. Nach nur einem Jahr Entwicklungszeit waren sie in Amerika bereits auf dem Markt. Sie verschwendeten keine Zeit für die Entwicklung eines neuen Betriebssystems für ihre Geräte. Sie lizenzierten einfach das Palm-System, das sie einst selbst entwickelten und an US-Robotics verkauften. Jetzt zahlen sie zwar an 3Com Gebühren, aber so waren sie schnell am Markt. „Wir nahmen nur mit, was wir im Kopf hatten“, sagt Donna. Dadurch waren sie schneller und flexibler als der große Konkurrent. Während 3Com sich seit dem Abtritt von Donna und Jeff weitgehend auf die Weiterentwicklung technischer Details und zusätzlicher Dienste konzentriert, gingen die Palm-Gründer gleich einen Schritt weiter und erweiterten die Nutzungsmöglichkeiten radikal: Ein kleines Einschubfach, in das der Nutzer Elektronik-Karten stecken kann, verwandelt das Gerät je nach Wahl zusätzlich in ein Mobiltelefon, einen MP3-Player zum Abspielen von Internet-Musik oder einen Gameboy. Das Gerät bietet für weniger Geld mehr Nutzen – ein Frontalangriff auf den Marktführer 3Com. Endlich können Donna und Jeff ihr Wissenskapital voll ins Spiel bringen. Jahrelang fuhren sie innerhalb der engen Konzernstrukturen zunächst bei US Robotics, später bei 3Com nur auf halber Kraft.

Als 3Com-Chef Eric Benhamou Anfang September 1999 den Prototyp für das Handspring-Gerät in den Händen hielt, war er geschockt. Er reagierte sofort: Einen Tag, bevor Donna und Jeff mit ihrem Gerät unter dem Namen Visor auf den Markt gingen, kündigte er in einer eilig einberufenen Pressekonferenz an, dass die Palm-Division nun doch zu einer selbständigen Firma gemacht und an die Börse gehen werde. „Jetzt hat Palm die kritische Masse“, so seine offizielle Begründung. Doch die Zahlen

waren schon mindestens ein halbes Jahr vorher beim Jahresabschluss von 3Com bekannt: Die Palm Division trägt bereits zehn Prozent zu den 5,8 Milliarden Dollar Konzernumsatz bei und liefert sogar 12 Prozent der gut 400 Millionen Dollar Gewinn. Warum erst jetzt? Auch wenn Donna und Jeff Lizenzen an 3Com bezahlen: Die Handspring-Macher könnten mit ihren vielfältig nutzbaren Geräten schnell die Oberhand gewinnen, zumal der Visor auch noch billiger ist als der Palm. Und sie haben mit Benchmark Capital und Kleiner Perkins Caufield & Byers herausragende Venture-Capital-Häuser des Silicon Valley auf ihrer Seite. Nach einem langen, oft frustrierenden Weg schafften Donna und Jeff endlich den Durchbruch. Wann sie selbst an die Börse gehen, ist noch offen. Aber ihre Story belegt heute schon die unendliche Kraft des Intellectual Capital, der wichtigsten Wertschöpfungsquelle des Silicon Valley. Denn die beiden Palm-Erfinder haben ihre Idee, ihre Vision stets mit sich weitergetragen. In jeder Mutterfirma, ob US-Robotics oder 3Com, entwickelten sie das Produkt weiter. Ihr Visor-Gerät ist die Krönung. Aber das wird nicht das Ende sein: „Wir haben noch eine Menge Ideen“, verspricht Jeff.

Der Rastlose. Oder: Die Orang-Utan-Philosophie

Jim Clark flog mit 16 vom College. Mit Anfang 20 paukte er kurz hintereinander drei Diplome durch, arbeitete nebenbei als Computerprogrammierer, um seine junge Familie durchzubringen. Dieser Zwei-Meter-Mann ist ein Energiebündel. Unberechenbar, kreativ, rastlos. Sechs Unternehmen hat er gegründet. Drei hat er an die Börse gebracht. Und jedes von ihnen war bereits am ersten Parket-Tag mehr als eine Milliarde Dollar wert. Es hält ihn nicht lange an einem Ort. Mal lebt er im piekfeinen Valley-Städtchen Atherton, mal in Florida („aus steuerlichen Gründen“), mal in den Niederlanden – kurze Zeit, wegen seines Schiffes. Dort ließ er sich von einer renommierten Werft das größte private Segelschiff der Welt bauen. Es heißt Hyperion und kostete rund 30 Millionen Dollar. Das renommierte US-Wirtschaftsmagazin *Fortune* brachte Jim auf der Titelseite: hoch oben auf dem Masten, locker mit einer Zigarre in der Hand.

Der ehemalige Informatik-Professor ist ein Star des Silicon Valley. Die vielleicht schillerndste Persönlichkeit. Nicht, weil er der reichste ist (an der Milliarde Dollar fehlt nicht viel, aber die Gründer von Yahoo, E-Bay, geschweige denn Erzfeind Bill Gates, sie sind viel reicher). Der 55-Jährige verkörpert für viele die Grundtugenden: Kreativität, Klugheit, Wagemut.

Er stößt Ideen an, gründet Firmen, aber es hält ihn nie lange in einer festen Management-Position. Bei Netscape, seiner zweiten Firmengründung, führte er den Vorstand gerade mal neun Monate, danach zog er sich auf den Stuhl des Chairman zurück. Neue Projekte riefen. Jim Clark nennt es seine „Orang-Utan-Philosophie“: So lange an einem Platz hängen, wie es Spass macht, dann weiterschwingen zum nächsten Ast. An der renommierten Stanford-Universität entwickelte er Ende der siebziger Jahre superstarke Grafik-Computer. Er quittierte seinen Job und gründete den Computerbauer Silicon Graphics. Obwohl die Firma heute in einer schweren Krise steckt, auf die eleganten Rechner fliegen Hollywood-Regisseure immer noch.

Längst ist Jim weg. 1994 schied er im Krach aus. Gründete mit dem jungen Studenten Marc Andreessen seine zweite Firma: Netscape. Die kleine Firma aus Mountain View löste binnen Monaten die weltweite Internet-Begeisterung aus. Browser. Börsenhit. Der Krieg mit Microsoft. Als Netscape Ende 1998 an die Internet-Supermacht America Online verkauft wird, ist bereits der Börsengang der nächsten Firma in der Pipeline: Healtheon. Vernetzungsdienste für Ärzte und Krankenhäuser, Apotheken und Krankenversicherungen, dazu Ärzte- und Patienten-News. Ein Markt von mindestens 250 Milliarden Dollar jährlich allein in den USA. Bereits im Sommer 1995, also noch bevor sein zweites Startup Netscape überhaupt an der Börse war, arbeitete er daran. Auch Healtheon wurde ein Börsenerfolg – obwohl die Firma im ersten Halbjahr 1999 erst gut 40 Millionen Dollar Umsatz, aber 30 Millionen Dollar Verlust machte. Jetzt hat er schon wieder zwei Firmen gegründet. Was treibt diesen Mann?

Jim Barksdale, lange Jahre Netscapes Chief Executive Officer, erklärt es so: „Jim hat die seltene Gabe, Investoren davon zu überzeugen, dass sie bei ihm einsteigen müssen, wenn sie nicht die nächste große Sache verpassen wollen“. Mit der Grafik-Revolution durch Silicon Graphics, der Internet-Revolution durch Netscape hat er es bewiesen. Und Healtheon könnte die Revolution des Gesundheitswesens einleiten. Wie viele Hyperkreative ist der Gründer-Professor nicht einfach im Umgang. An ihrem ersten gemeinsamen Arbeitstag bei Netscape im Februar 1995 brüllten sich Jim Barksdale und Jim Clark an wie die Wahnsinnigen, dann harmonisierten sie.

Mit Bill Gates, dem steinreichen Microsoft-Chef, wird er wohl nie warm werden. Nicht nur wegen des Kartellprozesses Microsoft contra Netscape. Jim Clark, der Innovator, gilt als Antipode zum Machtmenschen Gates. Der Microsoft-Chef hatte den Beginn des Internet-Booms ver-

Wie viele Hyperkreative ist der Gründer-Professor nicht einfach im Umgang. An ihrem ersten gemeinsamen Arbeitstag bei Netscape im Februar 1995 brüllten sich Jim Barksdale und Jim Clark an wie die Wahnsinnigen, dann harmonisierten sie.

schlafen und mit Netscape wegen einer Lizenzierung, angeblich auch einer illegalen Aufteilung des Marktes für Internet-Browser gesprochen. Jim Clark hatte abgelehnt. Mit einem „Diktator“ rede er nicht. Dann begann die erbarmungslose Schlacht, aus der sich Netscape durch den Verkauf an America Online rettete. „Junge Firmen, die mit dem Imperator Gates Allianzen eingehen, müssen oft sehr bald feststellen, dass anfängliche Vorteile sich sehr bald als Trojanische Pferde Microsofts ewig-aggressiver Taktik erweisen“, warnt Jim in seinem Buch „Netscape Time“.

Er selbst fährt fort mit Unternehmensgründungen: Auf Netscape folgte Seascope, eine kleine Firma in Menlo Park, die Software für Schiffsnavigation entwickelt. Entstanden aus den vielen Programmschnipseln, die er selbst für sein Schiff Hyperion schrieb – Hyperion hat 20 Computer an Bord. Und für zwei weitere Startups stellt er gerade die Mannschaft zusammen: MyCFO.com in Mountain View soll neuartige persönliche Finanzmanagement-Programme für jedermann entwickeln. Shutterfly.com bietet ein Online-System für digitalen Fotoversand. Auf jede seiner Startup-Ideen springen die Venture Capitalists an. Und der reiche Jim Clark, der gerade 150 Millionen Dollar an die Stanford-Universität stiftete, ist in der glücklichen Lage, dass er ihr Geld eigentlich gar nicht braucht. Er kooperiert trotzdem, weil er ihre guten Drähte zu anderen Unternehmen und vor allem zur Investment-Community an der Wall Street nutzen will. „Ich bin immer auf der Suche nach Leuten mit noch besseren Ideen“, sagt Jim. Es ist Intellectual Capital, wonach er sucht. Und deshalb sponsert er auch das Exploratorium, ein naturwissenschaftliches Erlebnismuseum in San Francisco, in das vor allem Schüler strömen – die Ideengeber von morgen.

6 | Der neue Manager

John Chambers steht nicht still. Unablässig wandert er auf der Bühne auf und ab. Der mächtige Chef von Cisco Systems, weltweit führender Hersteller von Netzwerksystemen aus San José, ist ein großer Kommunikator. Er redet atemlos schnell, aber anschaulich und verständlich. John geht hinunter ins Publikum, sucht den direkten Kontakt mit den Zuhörern. Über 2000 Unternehmer, Techniker und Software-Entwickler aus aller Welt haben sich an diesem Vormittag im Kongress-Zentrum von Santa Clara versammelt. Es ist keine Cisco-Veranstaltung. Einer der härtesten Konkurrenten auf dem Weltmarkt, 3Com aus Santa Clara, hat ihn als Redner zu dem Kongress eingeladen. Typisch Silicon Valley: Auch Konkurrenten bleiben in engem Kontakt – wenn es beiden nutzt. Und weil es dem Ruf von Cisco unter den vielen anwesenden Software-Entwicklern nutzt, tritt John Chambers hier auf. Der Name seines Unternehmens taucht im Vortrag kaum auf. Denn es geht ihm um die große Sache: das Internet, die Vernetzung der Welt. John zeigt den großen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel, den das Web weltweit auslöst. „Dies ist die Zweite Industrielle Revolution“, ruft er den Zuhörern zu. Und was sich aus den Kehlen anderer Propheten platt und abgedroschen anhört, klingt aus Johns Mund wie eine Offenbarung. „Wir müssen unsere Kinder besser auf das Internet-Zeitalter vorbereiten“. Die Zuhörer kleben an seinen Lippen. Kein Wort, keine Nuance geht ihnen durch.

Evangelisten – den Gefühlsfaktor merken

Das ständige Reden, Überzeugen und Verkünden ist eine der wichtigsten Tätigkeiten der Top-Manager im Silicon Valley. Nicht nur Kunden, auch

Mitarbeiter, Partner und Wall-Street-Analysten müssen fortlaufend mit neuen Visionen und Unternehmenszielen angeregt und mitgerissen werden. Diese wichtige Tätigkeit heißt „Evangelizing“ – ein Wort, das sich nur schwer ins Deutsche übersetzen läßt. Denn „Evangelisten“ sind im deutschen Sprachgebrauch Prediger von Freikirchen oder die Verfasser der vier Evangelien der Bibel. Das verstehen auch die meisten Amerikaner darunter. Aber „Evangelist“ hat im Silicon Valley zusätzlich eine viel weltlichere Bedeutung: Es sind Manager oder Unternehmer, die unter großem rhetorischen Einsatz viele andere Menschen von ihrer Vision zu begeistern und zu überzeugen suchen. Das kann sowohl für ein Produkt sein als auch das Unternehmen oder einen Markttrend. Im Business-Alltag des Silicon Valley hat diese Vokabel einen festen Platz. Es gibt nur wenige Vorstandschefs im Tal, die nicht gleichzeitig Evangelisten sind. „Mehr als die Hälfte meiner Arbeitszeit verbringe ich damit“, sagt John Chambers.

In der Regel formuliert ein „evangelisierender“ Unternehmenschef Ziele, die weit über die nächsten Umsatz- und Gewinnziele hinausgehen: Rhetorik mit eher transzendentelem Charakter. Wenn Sun-Chef Scott McNealy jahrelang landauf und landab predigt, dass Sun das „Netzwerk der Computer“ sei oder Microsoft-Chef Bill Gates seine Formel „Information per Fingertips“ herunterbetet oder Unternehmen als „digitale Nervensysteme“ prophezeit – auf jedem Vortrag, in jedem Interview, dann ist das „Evangelizing“. Manchmal hat es wirklich einen fast religiösen Anstrich. John Chambers neue Evangelizing-Formel heißt „Alles ist mit allem vernetzt“. Alle möglichen elektronischen Geräte vom PC über Mobiltelefone bis hin zu Herzschrittmachern ließen sich heute über das Internet nahtlos verbinden. Dies ist die größte Revolution der Menschheitsgeschichte: Zeit und Raum lösen sich auf, und Grenzen, Mauern, Barrieren fallen einfach weg. Alles mit allem vernetzen heißt: eine wirklich globale Ökonomie, eine Weltgesellschaft schaffen.

Auf Europäer wirken Leute wie John Chambers manchmal wie baptistische Prediger. Fast penetrant. Ideologisch. Atemlos. „John Chambers ist für mich wie ein besserer Gebrauchtwagenverkäufer“, sagte mir einmal ein deutscher Manager. In diese Äußerung spielte sicherlich Neid hinein. Denn er arbeitet bei dem größeren, aber auf neuen Märkten weniger erfolgreichen Konkurrenten Siemens. Aber es ist mehr dran als Neid oder Missgunst: Deutsche Top-Entscheider, vor allem Vorstandsvorsitzende, sind sich meist zu schade, an der Front persönlich und sichtbar für eine Sache zu kämpfen, zu fighten, sich zu verausgaben. Deutsche Führungskräfte sehen sich meist noch eher in der Position eines Mandarins. Sie bevorzugen die elitäre Atmosphäre, die durch vielerlei subalterne Mana-

ger, Assistenten und Vorzimmer abgeschottet ist. Anders die Silicon-Valley-Elite: John Chambers ist sich nicht zu schade, zum Beispiel vor einer Gruppe internationaler Journalisten einen kleinen Technik-Test zu präsentieren – allein, also nicht mit einer netten Assistentin oder einem kundigen Techniker neben ihm. Für einen klassischen europäischen Mandarinen-Manager undenkbar. Der Cisco-Chef präsentiert drei Telefone: ein Handy, ein gewöhnliches Festgerät und ein Internet-Telefon. Er spricht in jedes hinein, Hörproben am anderen Ende. Das Auditorium soll raten: Welches Gerät überträgt Sprache mit dieser deutlich besten Übertragungsqualität? Das Handy? Nein. Das normale Schnurtelefon? Nein. Es ist das Internet-Telefon. Und er redet und erklärt sich in einen wahren Begeisterungsschwall. John Chambers reißt mit. Kein Wunder, dass immer mehr Unternehmen und Telecom-Firmen Cisco-Netze bestellen, auf denen Daten wie Sprache in Blitzgeschwindigkeit laufen. Nicht nur für Großkunden oder Wall-Street-Analysten hält John ständig evangelisierende Vorträge. Auch im externen Beraterstab von US-Präsident Bill Clinton sorgt der Cisco-Chef ständig für frischen Wind.

Wenn deutsche Top-Manager zu Besuch ins Silicon Valley kommen, sind sie oft geschockt von der Direktheit ihrer Kollegen im Silicon Valley. Formalien und Machtinsignien spielen kaum eine Rolle. Wer John Chambers in seinem relativ bescheidenen Büro in San José besucht, kann nicht glauben, dass hier einer der mächtigsten Entscheider der weltweiten New Economy schaltet und waltet. Wichtig ist die Botschaft, die Mission und natürlich das Ergebnis. Wie bei den historischen Evangelisten zählt die innere Substanz, nicht der äußerliche Schein. Wie alle Cisco-Mitarbeiter bekommt der Vorstandschef auf Flugreisen nur ein Economy-Ticket erstattet. Fliegt er Business oder First, zahlt er wie alle drauf oder verwendet seine Bonus-Meilen von anderen Flügen. John Chambers hat auch überhaupt keine Zeit, sich über angemessene Formalien Gedanken zu machen.

Wie bei den historischen Evangelisten zählt die innere Substanz, nicht der äußerliche Schein. Wie alle Cisco-Mitarbeiter bekommt der Vorstandschef auf Flugreisen nur ein Economy-Ticket erstattet. Fliegt er Business oder First, zahlt er wie alle drauf oder verwendet seine Bonus-Meilen von anderen Flügen. John Chambers hat auch überhaupt keine Zeit, sich über angemessene Formalien Gedanken zu machen.

Dafür wächst der Konzern viel zu schnell. Als er vor ein paar Monaten mit einem Großkunden über den ständig wachsenden Cisco-Campus in San José fuhr und zu einem bestimmten Gebäude wollte, landete er prompt an der falschen Rezeption, weil die entsprechende Konzern-Division schon wieder umgezogen war.

Der Erfolg des rastlosen Evangelisten John Chambers lässt sich auch mathematisch ausdrücken. Die Formel stammt von Guy Kawasaki, dem Chef-Evangelisten von Garage.com. Sie lautet:

$$\text{Erfolg} = \frac{\text{Fakten} + \text{Gefühle}}{\text{Preis}}$$

„Unternehmer haben ja grundsätzlich zwei Möglichkeiten, ihren Erfolg zu steigern: Sie können die Fakten verbessern, also die technische Qualität oder den Service eines Produkts, und sie können den Preis senken. Bei aber immer mehr Konkurrenz bringt es meist den entscheidenden Vorteil, möglichst viele Mitarbeiter, Verkäufer, Kunden und Analysten auch emotional total mitzureißen“, sagt Guy. Die Kommunikation, nicht die Management-Technik ist der Dreh- und Angelpunkt dieser Strategie. Der Netzbauer Cisco belegte die Wirksamkeit dieser Formel eindrucksvoll. Denn Konkurrenten wie 3Com oder Bay Networks (heute Teil von Nortel) hatten ursprünglich die viel bessere Technik, verloren aber im Lauf der Jahre gegenüber der Marketing- und Verkaufsmaschine Cisco immer mehr an Boden.

Viele andere Silicon-Valley-Lenker setzen erfolgreich auf den Gefühlsfaktor und formen ihn konsequent zu Marktwert. Begeisterung wecken zu können – das ist ihr schlagender Vorteil.

Viele andere Silicon-Valley-Lenker setzen erfolgreich auf den Gefühlsfaktor und formen ihn konsequent zu Marktwert. Begeisterung wecken zu können – das ist ihr schlagender Vorteil. Sie vermitteln mehr als die reine Qualität eines Produkts oder eines Unternehmens.

Diese Fähigkeit vieler amerikanischer Manager hat tiefe kulturelle Wurzeln. Denn schon die Kinder lernen in der Grundschule zu „evangelisieren“. „Mission-Statements“ und Präsentationen gehören zum Alltag. Ständiges, begeistertes Wiederholen prägnanter Schlüsselsätze bringen sie später als Manager oder Verkäufer bei jeder Gelegenheit, immer und überall wieder. Kunden, Mitarbeiter oder Geschäftspartner müssen es nicht nur wissen, sie müssen überzeugt, ja geradezu begeistert sein.

Zum perfekten Evangelizing gehört aber auch, in Augenblicken des größten Triumphs demonstrativ tiefzustapeln. Zu hohe Erwartungen und überschäumender Freudentaumel müssen im Unternehmensalltag wieder eingedämmt werden. Denn das nächste „Tal des Todes“ kann schnell wieder kommen. Wie es geht, zeigte Bobby Johnson, der Gründer und CEO von Foundry Networks. Die Firma aus Sunnyvale produziert Internet-Schalttechnik und ging im September 1999 an die Börse – gut drei Jahre nach der Gründung. Gleich am ersten Handelstag versechsfachte sich der schon hoch angesetzte Preis der Aktie auf über 156 Dollar. Damit war Foundry Networks auf Anhieb 8,7 Milliarden Dollar wert. Das ist einer der höchsten Wertzuwächse, den je eine Startup-Firma in der amerikanischen Börsengeschichte schaffte. Bobby, ein 42-jähriger Silicon-Valley-Veteran, war 1,8 Milliarden Dollar reicher. Dutzende seiner über 200 Angestellten wurden Multimillionäre.

Und was sagte Bobby seinen Mitarbeitern an diesem großen Tag? „Bleibt cool, dies ist nur ein weiterer großer Tag in unserem Leben. Geht nach Hause, macht Euch einen schönen Abend und kommt morgen früh wieder pünktlich zur Arbeit“. Vielen Anwesenden blieb die Spucke weg. Kein Champagner? Keine Party?

Bobby ist unberechenbar. Ständig hält er seine Umwelt in Spannung. Ein typischer Valley-Manager. Noch wenige Tage zuvor hatte er gegenüber Investoren seine kleine Firma mit kecken Sprüchen vom Marktführer Cisco abgehoben: „Wir sind Porsche, die sind General Motors“. Und jetzt diese lauwarne Dusche?

Der Foundry-Chef hat gelernt, auf dem Teppich zu bleiben. Jede Äußerung – ob extern oder intern – ist kühl kalkuliert. So locker sie auch klingt. „Ich beiße mir lieber einmal mehr auf die Zunge, als sofort in grenzenlose Euphorie oder bodenlose Depression zu fallen“, sagt der Foundry-Gründer. Zu viele Fehler hat er schon gemacht. Zum Beispiel im Herbst 1995, als er seine florierende Firma Centillion Networks für den heute lächerlich wirkenden Preis von 140 Millionen Dollar an den Netzwerkkonzern Bay Networks verkaufte. Zu voreilig. Denn Bay Networks machte ein Schnäppchen. Centillion war später eine Perle, mit der Bay Networks den eigenen Verkaufspreis in die Höhe trieb. Denn 1998 wur-

Zum perfekten Evangelizing gehört aber auch, in Augenblicken des größten Triumphs demonstrativ tiefzustapeln. Zu hohe Erwartungen und überschäumender Freudentaumel müssen im Unternehmensalltag wieder eingedämmt werden.

de Bay selbst geschluckt – von dem kanadischen Telekommunikationskonzern Nortel. Das richtige Timing, das richtige Feeling – sie sind extrem wichtig im Haifischbecken des Silicon Valley. Deshalb ist Bobby vorsichtig und verdünnt sein farbiges Evangelizing regelmäßig mit einem guten Schuß Ernüchterung.

Six-Packs Cola und jede Menge Pizza

Anfang Oktober 1998 herrschte Weltuntergangsstimmung. Die Weltbörsen waren heruntergekracht. High-Tech-Aktien schienen out zu sein. Das Silicon Valley lähmte für kurze Zeit Zukunftsangst. In diesen Wochen brannten in vielen Bürogebäuden die Lichter abends noch länger als sonst. Auch in Santa Clara, Central Expressway Nummer 3420. Hauptquartier von Yahoo, dem schnell wachsenden Internet-Dienst. T.K. (Tim Koogle), der Chairman und Chief Executive Officer, sitzt mit seinen engsten Vertrauten zusammen: dem Gründer und Chief-Yahoo Jerry Yang und Masayoshi Son, dem größten Einzelaktionär und japanischen Software-Unternehmer. Mitten in der Krise planen sie, die nächste Raketenstufe für die Internet-Firma zu zünden: Aus dem einfachen Web-Portal, einer reinen Zugangsseite für Surfer, soll ein mächtiger integrierter Internet-Medienkonzern geschmiedet werden. Und dafür sind Akquisitionen nötig.

Die bevorstehende große Entscheidung wühlt auf. An diesem Abend läuft das typische Ritual der drei ab: Sie decken sich mit mehreren Six-Packs Cola ein, lassen sich jede Menge Pizza kommen und reden und planen bis spät in die Nacht. Umsatz und Börsenwert von Yahoo wachsen rasant. Seit einiger Zeit schreibt Yahoo sogar schwarze Zahlen. Aber die junge Internet-Firma braucht mehr kritische Masse und eine breitere strategische Basis. Zukäufe sind unumgänglich. Mit der Akquisitionswährung des Silicon Valley, hoch bewerteten eigenen Unternehmensaktien, ist Yahoo reichlich ausgestattet. Die Gunst der Stunde muss bald genutzt werden. Darüber sind sich T.K., Jerry und Masayoshi einig.

Sie entschließen sich zum Großen Sprung: Es werden gleich zwei Unternehmen gekauft, die neue Marktfelder erschließen und Millionen neuer Nutzer bringen (die bei Werbe- und Sponsorpartnern so begehrten "Eyeballs"); Ende Januar 1999 gibt Yahoo den Kauf des größten amerikanischen Web-Community-Services Geocities bekannt. Auf einen Schlag kommen so über 19 Millionen Internet-Nutzer hinzu. Anfang April schluckte Yahoo den führenden Anbieter von Internet-Videodiensten

Broadcast.com, der vor allem dem profitablen Service-Geschäft für Unternehmenskonferenzen und Multimedia-Dienste neue Tore öffnet. Zusammen zahlte Yahoo fast 11 Milliarden Dollar für die beiden außerhalb der Internet-Szene relativ unbekannteren Firmen. Wie kann ein Unternehmen, das 1998 selbst erst 200 Millionen Dollar Umsatz und 25 Millionen Dollar Gewinn machte, den Mumm haben, einen gigantischen Preis von 1 100 Millionen Dollar zu zahlen – also mehr als das Fünffache seines eigenen Jahresumsatzes?

Silicon-Valley-Kapitäne sind extreme Risk-Taker. Sie antizipieren Hyperwachstum und zahlen mit der erwarteten Wertsteigerung der eigenen Aktien. Und T.K. hat Nerven wie Drahtseile. Natürlich beglich er den Preis in Yahoo-Aktien. Ein kühnes Unterfangen, denn gerade in der Zeit der beiden Zukäufe raste der Börsenkurs von Yahoo rasant rauf und runter. In einem Capital-Interview kurz nach Bekanntgabe der Akquisitionen gab sich T.K. ziemlich cool. „Bei einer Investition von über fünf Milliarden Dollar wie im Falle von Broadcast.com haben wir einen Wertabfluß im Aktienvermögen von nur neun oder zehn Prozent. Wir brauchen also nur zehn Prozent mehr Gewinn pro Aktie, um den Kaufpreis wieder herinzuholen.“ Der gewagte T.K.-Poker ging auf. Spätestens bei Bekanntgabe seiner Quartalszahlen ein halbes Jahr später war es klar: Der Yahoo-Gewinn stieg im dritten Quartal 1999 von einem Cent pro Aktie auf fünf Cents pro Aktie. Das bedeutete ein Plus nicht nur von zehn Prozent, sondern von 500 Prozent. Broadcast.com war also schon nach viel kürzerer Zeit verdaut. Was wäre gewesen, wenn Yahoo nicht diese sagenhafte Gewinnentwicklung hingelegt hätte? „Wir schauen nur nach vorn, nie zurück“, sagt er.

Ebenso wie John Chambers hat T.K. eine fast magische Ausstrahlung. Allerdings agiert er kaum als Evangelist. Das überlässt er gern Jerry Yang, dem Chief-Yahoo und passionierten Internet-Guru. Der 47-jährige Chairman aber

Silicon-Valley-Kapitäne sind extreme Risk-Taker. Sie antizipieren Hyperwachstum und zahlen mit der erwarteten Wertsteigerung der eigenen Aktien.

konzentriert sich eher auf die strategische Planung. Obwohl er manchmal auch in populären Wirtschaftsmedien wie etwa dem Business-Channel CNBC auftritt, agiert er lieber im Hintergrund – aber mit eiserner Hand. T.K., der ehemalige Top-Manager von Motorola, gilt als einer der härtesten und in punkto Zahlen konservativsten Lenker des Silicon Valley. Ganz nach dem Geschmack der Wall-Street-Analysten. Wer ihm zum

ersten Mal begegnet, kann es kaum glauben: Der schlacksige Yahoo-Chairman trägt sein graues Haar relativ lang. Meist fällt es hinten auf seinen schwarzen Rollkragenpullover, den T.K. – einer der vielen Krawatten-Muffel des Valley – fast immer trägt, selbst bei offiziellen Anlässen. Als Senior unter den vielen jungen, ständig vor Ideen sprühenden Workoholics im Management der Firma sorgt er für Ruhe und Übersicht. Ein Fels in der Brandung des wilden Internet-Geschäfts.

Der Rat der Alten

Vielerseits herrscht der Eindruck, dass im Silicon Valley die 25-jährigen Existenzgründer den Ton angeben. Das ist falsch. Das High-Tech-Tal fungiert als Jungbrunnen für Entrepreneure jeden Alters. Aber es ist kein Ort, an dem Greenhorns auf Anhieb den Durchbruch schaffen. Zwar gibt es die großen Ausnahmen wie etwa die beiden Yahoo-Gründer. Aber das ist nicht die Regel. „Das Durchschnittsalter der erfolgreichen Existenzgründer und Manager in Startups ist in den letzten Jahren von Ende 20 auf Mitte 30 gestiegen“, schätzt Bill Brady von der High-Tech-Gruppe der Investment-Bank Credit Suisse First Boston in Palo Alto. Die Betonung liegt auf erfolgreich. Denn im Silicon Valley fangen Entrepreneure früh an, gründen mehrere Startups, ehe eines so richtig läuft. Schon als Studenten gründen viele ihre erste Firma. Aber die meisten scheitern. Sie sammeln dabei wertvolle Erfahrungen, um es dann später irgendwann zu schaffen. Entscheidend für den Erfolg ist auch nicht das biologische Alter. Es kommt auf die geistige Frische und Offenheit, die persönliche Flexibilität und die Fähigkeit an, die langen „Täler des Todes“ zu durchwandern – und natürlich auch, Niederlagen zu verdauen. Dafür ist Apple-Chef Steve Jobs ein gutes Beispiel.

Schon als Studenten gründen viele ihre erste Firma. Aber die meisten scheitern. Sie sammeln dabei wertvolle Erfahrungen, um es dann später irgendwann zu schaffen. Entscheidend für den Erfolg ist auch nicht das biologische Alter. Es kommt auf die geistige Frische und Offenheit, die persönliche Flexibilität und die Fähigkeit an, die langen „Täler des Todes“ zu durchwandern – und natürlich auch, Niederlagen zu verdauen.

Ein Erfolgsweg für jugendliche Entrepreneure eröffnet sich manchmal auch dadurch, dass die Gründer frühzeitig einem erfahrenen Manager als Chief Executive Officer Platz machen. Manchmal erzwingen das die Venture Capitalists, die schon ihr allererstes Investment in die Firma von einem derartigen radikalen Führungswechsel abhängig machen. In der pragmatischen Business-Kultur des Silicon Valley wird das von den meisten Existenzgründern auch als besserer Weg akzeptiert. Frühzeitig teilen erhöht die Gewinnchancen. Diese Lektion lernen sie früh. So auch die Yahoo-Gründer Jerry Yang und David Filo, die auf Rat und Vermittlung ihrer Venture-Capital-Firma Sequoia lange vor dem Börsengang Tim Koogle Platz machten. Die beiden Gründer beschränkten sich fortan auf die Rolle der Ideengeber und übten im Board of Directors natürlich weiter Einfluss aus. Die fruchtbare Beziehung zwischen den beiden jugendlichen Chief Yahoos und dem erfahrenen Chairman und Vorstandschef T.K. zählt zu den Lehrstücken des Silicon Valley.

Der Trend, erfahrene Senior-Manager für CEO-Positionen zu heuern, nimmt im Silicon Valley klar zu. Einen besonders prominenten Zugang verzeichnete der kleine Online-Versand Webvan. George T. Shaheen verdiente als Chef von Andersen Consulting im Jahr zwischen drei und vier Millionen Dollar. Der Kopf der wachstumsstärksten Unternehmensberatung der Welt (9 Milliarden Dollar Umsatz, 65 000 Mitarbeiter) genoss bei Vorständen in aller Welt grenzenloses Ansehen. Im besten Vorstandsalter kündigte der 55-Jährige und heuerte als Chief Executive Officer (nicht als Consultant) bei der kleinen Silicon-Valley-Firma an. Das Internet-Startup hat nach dem Vorbild des Online-Buchladens Amazon.com einen Online-Vertrieb für Lebensmittel begonnen. Vom Salatkopf über frischen Hummer oder Fleisch bis zu Nudeln liefert die kleine Firma aus Foster City hunderte verschiedener Waren an bislang 10 000 Kunden im Silicon Valley und Umgebung. Das Geschäft soll bald auf andere Standorte in den USA und ins Ausland ausgedehnt werden. Das Image der Firma ist frisch wie die Produkte. Die Auslieferungswagen und ihre livrierten, höflichen Fahrer fallen im Valley angenehm ins Auge. Gleichwohl gibt es noch viele Lieferprobleme, und die Geschäftsergebnisse klingen nicht grade vielversprechend: Im ersten Halbjahr fuhr Webvan gerade mal 400 000 Dollar Umsatz ein und produzierte dabei einen Verlust von 33,5 Millionen Dollar.

Der ehemalige Andersen-Chef verdient bei Webvan nur einen Bruchteil seines Berater-Salärs. Was bewegte den reputierten Unternehmensberater zum Wechsel in so ein Himmelfahrtkommando? „Es ist eine seltene Chance, die nächste große Sache zu gestalten“, sagt der stets elegant

gekleidete Shaheen. Er hat den Erfolg des Booksellers Amazon.com vor Augen, dem seine Berater einst beim Start halfen. Vor zwei Jahren musste er zuschauen, wie der noch fast jugendliche Amazon-Chef nach dem Börsengang der Firma Milliardär wurde. „Das nagt am Selbstbewusstsein eines klassischen Top-Beraters“, sagt ein Vertrauter. Mit Webvan könnte er es Jeff Bezos selbst nachmachen oder vielleicht sogar noch einen viel größeren Markt kreieren. Denn für den Einkauf vieler Standard-Lebensmittel würden die Menschen ihre kostbare Freizeit gern sparen. 85 bis 90 Prozent ihrer Einkaufszeit, das haben Shaheens Marktforscher bei Andersen selbst ausgerechnet, verschwenden die Verbraucher damit, die Waren in den Geschäften zu suchen und zusammenzustellen. Das ist eine erschreckend hohe Zahl. Webvan will das den Verbrauchern jetzt abnehmen und nach Bestellung und Bezahlung via Internet die Waren nach Haus liefern. Ab einem Bestellwert von 50 Dollar sogar kostenlos. Und alles frisch, in guter Qualität und pünktlich. Wenn der vorgesehene Börsengang von Webvan klappt, hat auch der Ex-Andersen-Chef das große Los gezogen. Denn sein Arbeitsvertrag garantiert ihm das Recht, etwa zehn Millionen Webvan-Aktien zum Supervorzugspreis von insgesamt weniger als einer Million Dollar zu kaufen. Sie waren in den ersten Wochen nach dem Börsengang bereits durchschnittlich 200 Millionen Dollar wert. Und wenn die Webvan-Aktie sich so entwickelt wie die von Amazon.com, könnte Shaheen auch noch Milliardär werden.

Der Deal zwischen Webvan und dem Ex-Andersen-Chef ist nur ein Beispiel für die Anziehungskraft, die junge Silicon-Valley-Firmen aufgrund ihres großen Wertschöpfungspotenzials auf erfahrene Top-Manager ausüben. Wie groß die Attraktivität dieser Startups ist, bekommt sogar Amerikas langjähriger Star-Manager, der mächtige General-Motors-Chef Jack Welch, zu spüren: Sechs Top-Manager der stark expandierenden Tochterfirma GE Capital kündigten im Sommer 1999 auf einen Schlag, weil ihnen Welch eine individuelle Gewinnbeteiligung versagte. „Nicht solange ich lebe“, schrieb der machtbesessene Industrie-Zar quer über den schriftlichen Vorschlag der GE-Capital-Macher. Sie hatten durch geschickte Investments in Internet-Firmen das eingesetzte Kapital von 300 Millionen Dollar in nur 18 Monaten auf eine Milliarde Dollar mehr als verdreifacht. Dafür verlangten sie in dem Brief ihren individuellen Anteil. Es hätte das starre Gewinnbeteiligungssystem des Konzerns gesprengt. So kündigten die cleveren Dealmaker und fanden sogleich lukrative Jobs bei Venture-Capital-Firmen. Dort streichen sie heute als Partner ihre individuellen Gewinnanteile ein. Hätte Jack Welch geteilt, wäre er weiter mit im Geschäft. Jetzt muss er erst eine neue Mannschaft aufbauen. Welch hat

nicht mehr viel Zeit, denn für 2001 hat er seinen Rücktritt angekündigt. Die jungen Wilden haben ihn entzaubert. Ein Beispiel für die wachsende Kluft zwischen den alten unbeweglichen Großunternehmen Amerikas und der aggressiven New Economy des Silicon Valley.

Dabei erzeugt gerade die Verschmelzung zweier Management-Welten eine hochwertige Mischung: Die jungen Startups liefern Ideen, Energie, Speed und Kreativität; die erfahrenen Top-Manager steuern abgeklärte strategischen Weitblick und perfektes organisatorisches Know-how bei. Nicht nur bei Startups, die an die Börse wollen, spielen die alten Haudegen zunehmend eine Schlüsselrolle. Auch wenn bereits etablierte Unternehmen in eine Krise schlittern, erweisen sich die Senioren meist als die Türme in der brutalen Überlebensschlacht. Ein hervorragendes Beispiel ist Fred Anderson, der Finanzchef von Apple Computer. Er sorgte in der langen Zeit der Krise von 1992 bis 1998 unter drei verschiedenen Vorstandslenkern dafür, dass Apple nicht Konkurs ging. Als einziger Top-Manager bei Apple überlebte er auch den Machtwechsel von Gil Amelio zu Steve Jobs.

Dabei erzeugt gerade die Verschmelzung zweier Management-Welten eine hochwertige Mischung: Die jungen Startups liefern Ideen, Energie, Speed und Kreativität; die erfahrenen Top-Manager steuern abgeklärte strategischen Weitblick und perfektes organisatorisches Know-how bei. Nicht nur bei Startups, die an die Börse wollen, spielen die alten Haudegen zunehmend eine Schlüsselrolle. Auch wenn bereits etablierte Unternehmen in eine Krise schlittern, erweisen sich die Senioren meist als die Türme in der brutalen Überlebensschlacht.

Einsamer Kampf

Die langen Nächte der Entscheidung vor Einführung des I-Mac brachten die entscheidende Wende im Schicksal des Computerbauers Apple. Aber es waren oft auch einsame Nächte für Steve Jobs in seinem Büro am Infinite Loop in Cupertino. Dies ist die harte Realität im Leben der Top-Manager des Silicon Valley: Bei allem intensiven Teamwork und Net-

working – letztlich sind sie mit ihren Entscheidungen allein. Folgenreiche Entscheidungen, die angesichts der harten Konkurrenz und des ungeheuren Tempos der Internet-Ära immer schneller und häufiger zu treffen sind. Ein Jahr hat bekanntlich sieben Internet-Jahre. Da bleibt meist nicht viel Zeit für Abstimmung und Rückkopplung.

Das erlebte auch Carol Bartz, die Chefin des Software-Herstellers Autodesk. 1992 trat sie ihren Job bei dem weltweit führenden Hersteller von industriellen Design-Programmen an. Als verantwortliche Top-Managerin für die weltweite Verkaufsorganisation des Computerkonzerns Sun Microsystems hatte sie ihre Feuerprobe bestanden. Doch bei Autodesk ging sie durch die Hölle. Denn der charismatische Gründer der Firma – ein technischer Visionär, aber weniger guter Manager – blieb in einer untergeordneten Position an Bord. So war es nicht ganz einfach für Carol, sich in den ersten Wochen Respekt zu verschaffen. Das Unternehmen kämpfte zudem mit sinkenden Absätzen und einem radikalen Strukturwandel im Markt für Design-Software. „Es war eine große Herausforderung“, erinnert sich Carol.

Um so mehr, als ihr Frauenarzt wenige Wochen nach Jobbeginn feststellte, dass sie Brustkrebs hatte. Carol biß die Zähne zusammen. Sie ging in die Krebstherapie und räumte gleichzeitig in ihrer neuen Firma auf – und sie schaffte es. Besiegte den Krebs und die Konkurrenz. In sieben Jahren verdreifachte sie den Umsatz von Autodesk auf 740 Millionen Dollar. Heute beschäftigt Autodesk weltweit rund 3 500 Menschen und ist der fünftgrößte Anbieter von PC-Software weltweit. Kaum konnte sie kurz durchatmen, steht sie schon vor der nächsten Herausforderung: die Transformation der Software-Firma ins Internet-Zeitalter. Denn gerade industrielles Design wird mehr und mehr online gemacht.

Die Produktpalette, die Carol gerade erst massiv erweitert hatte, muss noch einmal verändert werden. Veraltete Produkte raus, moderne Web-Programme rein. Weil Autodesk Gewinne im Frühjahr plötzlich einbrachen, griff sie zudem bei den Kosten mit harter Hand durch: 350 Beschäftigte müssen gehen – zehn Prozent der Belegschaft. Gerade diese Entlassungen fallen ihr nicht leicht. Denn Autodesk ist für seine humane Unternehmenskultur bekannt. So hält die Software-Firma ihre Angestellten mit firmeninternen Sportprogrammen fit und gewährt ihnen alle vier Jahre sechs bezahlte Sabbatical-Wochen. Auch für Kinderbetreuung wird gesorgt. Carol hat selbst eine zehnjährige Tochter. Sie weiß, wie hart es gerade für Frauen ist, den Job in einer Firma mit Kinderbetreuung zu verlieren. Denn nur wenige Firmen im Valley bieten diesen Service. „Unsere

Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital“, sagt Carol Bartz. Und sie hofft, bald Leute einstellen zu können, wenn das Geschäft bei Autodesk wieder besser läuft.

Wie schwer der Druck auf den Top-Entscheidern lastet, beleuchtete eine doppelte Anzeig, die in der renommierten Silicon-Valley-Zeitschrift *Wired* erschien: Da rudert ziemlich weit draußen auf einer unendlichen Wasserfläche ein einsamer Mensch. Daneben stehen drei Sätze: „Freitag beauftragten sie dich, die Firma ins Internet zu bringen. Montag verlangten sie den Aufbau lang andauernder, personalisierter Beziehungen zu all deinen Internet-Kunden. Heute fragten sie, ob alles schon erledigt sei“. Auf dem Wasser glänzt und spiegelt sich die untergehende Abendsonne, und der einsame Ruderer beugt sich tapfer zum nächsten Paddelschlag.

„Freitag beauftragten sie dich, die Firma ins Internet zu bringen. Montag verlangten sie den Aufbau lang andauernder, personalisierter Beziehungen zu all deinen Internet-Kunden. Heute fragten sie, ob alles schon erledigt sei“.

Die Paranoiden

Mit seinem Bestseller “Only the Paranoid survive” hat Intel-Chairman Andy Grove eine grundlegende Manager-Eigenschaft auf den Punkt gebracht, die in der wettbewerbsintensiven High-Tech-Industrie überlebenswichtig ist: Paranoia haben. Doch was bezeichnet es eigentlich? Im Buch selbst kommt die Vokabel kaum vor, und die wortwörtliche Übersetzung des Titels ins Deutsche („Nur die Paranoiden überleben“) ruft völlig falsche Vorstellungen vom Management-Stil im Silicon Valley hervor. Paranoia bezeichnet in der deutschen Sprache eine Gruppe von Geisteskrankheiten, eine – so Meyers Neues Lexikon – „schleichende Entwicklung eines dauernden Systems von Wahnvorstellungen“. Eine andere Bedeutung nennt das renommierte Nachschlagewerk nicht. Sind Silicon Valleys Manager geisteskrank?

Die Konnotation, die das Buch in der deutschen Übersetzung hervorruft, ist völlig irreführend. Silicon-Valley-Manager stehen genauso fest auf dem Boden der Realität wie ihre deutschen Kollegen. Paranoid hat im amerikanischen Englisch und besonders in der Alltagssprache des Silicon Valley eine ganz andere Bedeutung: Als „paranoid“ bezeichnen sich Mana-

ger und Unternehmer, die – wo immer sie sind, was immer sie machen – extrem vorsichtig, misstrauisch gegenüber jeglichen Versprechungen, Fakten oder Ergebnissen sind. Vertrauen kann im Umfeld brutaler Konkurrenz und immer schnellerer Paradigmenwechsel tödlich sein. „Auf mündliche Zusagen verlasse ich mich grundsätzlich nie“, sagt Intershop-Managerin Petra Vorsteher, die rund 20 Jahre lang als Unternehmensberaterin im Valley arbeitete.

In der Silicon-Valley-Sprache bezeichnet „Paranoia“ keine krankhafte Angewohnheit. Es bringt vielmehr die bittere Notwendigkeit auf den Punkt, ständig gegenüber den möglichen Angriffen von Konkurrenten hellwach zu bleiben. Dieser Zwang nach ständiger Wachsamkeit prägt den hemdsärmeligen Management-Stil im Silicon Valley. Jeder gute Unternehmer muss stets bis in die Fingerspitzen bereit sein, auf Attacken und Marktbewegungen sofort zu reagieren. Vielleicht hatte Andy Grove, als er die Erfolgsformel Paranoia erfand, auch den Spitznamen im Kopf, den das erste Chip-Labor im Silicon Valley unter seinen Mitarbeitern hatte: „Paranoid Place“. William Shockley, der Nobelpreisträger und Erfinder des Transistors, baute in den fünfziger Jahren Transistoren für die Industrie und hatte eine panische Angst vor Industriespionage. Deshalb unterzog er seine Angestellten regelmäßig Lügendetektoren-Tests. Unter den gepiesackten Angestellten waren auch Robert Noyce und Gordon Moore, die späteren Gründer von Intel.

Seit Andy Grove 1996 seinen Bestseller veröffentlichte, ist der Druck, paranoid zu sein, im Silicon Valley noch viel größer geworden. Denn der Innovationsrhythmus – das Wechseln von einer Technologie-Generation zur nächsten, von einem Business-Modell zum nächsten – tickt viel schneller als 1996. Auch Business-Modelle werden viel öfter und schneller über den Haufen geworfen. Bei nichtmateriellen Produkten wie Software und Internet-Diensten noch schneller als bei Hardware-Produkten wie Chips. So wechselten zum Beispiel innerhalb von zwei Jahren die strategischen Fixsterne der Internet-Industrie von reinen Suchmaschinen zu

Als „paranoid“ bezeichnen sich Manager und Unternehmer, die – wo immer sie sind, was immer sie machen – extrem vorsichtig, misstrauisch gegenüber jeglichen Versprechungen, Fakten oder Ergebnissen sind. Vertrauen kann im Umfeld brutaler Konkurrenz und immer schnellerer Paradigmenwechsel tödlich sein.

allgemeinen Internet-Zugangsseiten (Portalen), dann zu integrierten Internet-Medienkonzernen. Unternehmen wie Excite oder Yahoo machten die Wandlung durch. Die Paradigmen der Internet-Industrie wechseln noch schneller als die Innovationszyklen der Chip-Generationen, die ja gemäß Moore's Gesetz alle 18 Monate umschlagen. Trotzdem handelt gerade die Führung des Chip-Herstellers Intel hochgradig paranoid. Denn nach dem Sieg über die japanische Konkurrenz in den späten achtziger Jahren steht nun die neue Herausforderung an: Der weltweit größte Produzent muss den Sprung aus dem noch dominierenden PC-Business in neue, stärker wachsende Marktfelder wie das Vernetzungsgeschäft schaffen. Hier liegen kleine, schnelle Konkurrenten vorn.

Heuern (und feuern)

Exzellente Fachkräfte sind extrem rar auf dem Arbeitsmarkt des Silicon Valley. Und die wenigen Finanzgenies oder Technik-Gurus, die gerade frei sind, müssen kräftig umworben werden – auf höchster Ebene. Es ist eine Besonderheit des Silicon Valley, dass selbst Vorstände hochkarätiger Unternehmen ganz persönlich hervorragende Köpfe umwerben. Die ständige Suche nach Top-Leuten beansprucht die volle Aufmerksamkeit der Vorstände – wenn auch nicht zeitlich, denn nach Möglichkeit wird das ständige Umschauen und Werben nebenbei auf Terminen erledigt. Das frisst nicht viel Zeit, denn im Valley liegt alles dicht beisammen, und jeder kennt jeden. Jedes Gespräch, jedes Meeting wird genutzt, um eventuell auf gute Leute aufmerksam zu werden. Warum sollte ein Top-Manager, der dazu noch von ständiger Paranoia getrieben wird, die Suche nach wichtigen Managern ganz aus der Hand geben? Gelegenheiten, zwischen zwei Terminen oder am Rande einer Veranstaltung direkte Kontakte zu knüpfen, gibt es im Valley genug. Sogar private Anlässe wie der ehrenamtliche Hilfstag in der Schule der Kinder werden genutzt, um nach Personal Ausschau zu halten. Das Silicon Valley lebt davon, dass hier alle schnell und unkompliziert miteinander reden – nicht nur über Unterneh-

Es ist eine Besonderheit des Silicon Valley, dass selbst Vorstände hochkarätiger Unternehmen ganz persönlich hervorragende Köpfe umwerben. Die ständige Suche nach Top-Leuten beansprucht die volle Aufmerksamkeit der Vorstände.

men, Technik und Märkte, sondern auch über Jobs. Allerdings entwickelt sich die Suche manchmal zu einem gefährlichen Zeitfresser. Besonders Technikchefs von Startups, die nach Superprogrammierern oder genialen Ingenieuren Ausschau halten, kann es schnell passieren, dass sie 60 oder 70 Prozent ihrer Zeit für das Heuern verbringen. Das ist eindeutig zuviel.

Ein Meister dieses Fachs ist Cisco-Chef John Chambers. Und doch brauchte er Wochen, bis er die 44-jährige Judith Estrin, eine der führenden Technologie-Gurus des Silicon Valley dafür gewann, als Chief Technology Officer zu Cisco zu kommen. Judith ist finanziell unabhängig, weil sie eigene Unternehmen gründete und verkaufte. Sie sitzt zudem in den Board of Directors von Disney, Federal Express und Sun Microsystems. Mit Geld allein konnte sie der Cisco-Boss also nicht locken. Die Expertin nimmt nur Jobs an, die eine neue Herausforderung und natürlich viel Spaß bringen. Es spricht für Cisco, dass Judith nach einem langen Dinner schließlich zusagte.

So intensiv das Werben um die Neuen oft verläuft, so brutal werden Versager gefeuert: „Darf ich Ihnen Ihren Nachfolger vorstellen?“, mit diesem Satz servierte der CEO eines großen Computerkonzerns vor einigen Monaten einen Leistungsträger kalt ab, der an ihn persönlich jahrelang treu und verlässlich berichtet hatte. Zwischen Tür und Angel, aus heiterem Himmel. So etwas ist für den Betroffenen natürlich ein Schock. Aber viele nehmen es gar nicht persönlich. Man hat halt Fehler gemacht oder irgend etwas ist dumm gelaufen. Wie auch immer: Es wird nicht gejammert, sondern der Gefeuerte krempelt die Ärmel hoch und versucht es in einem neuen Job, von denen es im Silicon Valley ja genug gibt.

Arbeitslosigkeit ist im Silicon Valley überhaupt ein Fremdwort: Als der Software-Konzern Peoplesoft im vergangenen Jahr auf einen Schlag mehrere hundert Leute entließ, warteten auf dem Parkplatz vor dem Hauptquartier am Tag der offiziellen Entlassung bereits einige Headhunter – bereit für die Jagd auf die besten Köpfe. Ein CEO war nicht unter den Jägern. So weit geht die Paranoia der Top-Manager im Silicon Valley nun doch nicht.

„Darf ich Ihnen Ihren Nachfolger vorstellen?“, mit diesem Satz servierte der CEO eines großen Computerkonzerns vor einigen Monaten einen Leistungsträger kalt ab, der an ihn persönlich jahrelang treu und verlässlich berichtet hatte. Zwischen Tür und Angel, aus heiterem Himmel.

Die Welt nach SAP

Deutsche Top-Manager, die in die dynamische Atmosphäre der Silicon-Valley-Unternehmen eintauchen, blühen im Internet-Tempo auf. Besuch bei Paul Wahl in San Mateo. Blass und unsicher hatte ich den langjährigen Amerika-Chef von SAP von unserem letzten Zusammentreffen 1997 in Erinnerung. Diese Erinnerung ist subjektiv. Aber fest steht: Als SAP-Statthalter wurde Paul Wahl nie warm in der amerikanischen Computerindustrie. Denn sein US-Hauptquartier unterhält das größte deutsche Software-Haus in Philadelphia – weit ab vom Epizentrum der Industrie an der Westküste. Gleichzeitig verbringt SAP-Vorstandschef Hasso Plattner die Hälfte seiner Arbeitszeit nicht in der Konzernzentrale in Deutschland, sondern im Silicon Valley, wo SAP ein kräftig expandierendes Entwicklungszentrum unterhält. Die Rolle des Amerika-Chefs war nie so ganz klar. Paul Wahl spricht wenig über seine SAP-Zeit. Was ihm bei dem deutschen Unternehmen als Vorstandsmitglied auf jeden Fall fehlte, waren die lukrativen Aktienoptionen. Anders als seine amerikanischen Kollegen musste sich Paul Wahl weitgehend mit einem festen Gehalt zufrieden geben. Das läuft auf Dauer in der High-Tech-Industrie nicht. „Ich wollte endlich echte Teilhaberschaft an einem Unternehmen haben, bei dem ich als angestellter Top-Manager arbeite“, begründet er seinen Ausstieg bei dem deutschen Software-Haus. So heuerte Paul im Mai 1999 beim Internet-Startup Tristar im Silicon Valley an. Einige Monate später surfte der Deutsche gleich weiter zu einem noch attraktiveren Job: Heute leitet er als President und Chief Operating Officer das Tagesgeschäft des SAP-Herausforderers Siebel Systems. Die Firma aus San Mateo ist eines der am schnellsten wachsenden Unternehmen Amerikas. Siebels Management-Software, mit der vor allem Vertrieb, Kundenservice oder Marketing rationalisiert werden kann (Fachjargon: Front Office), dominiert in einem dynamischen Wachstumsgeschäft. SAP-Software hingegen ist Marktführer in einem soliden, aber tendenziell stagnierendem Markt der Rationalisierung von internen Betriebsabläufen (Fachjargon: Back Office).

In seinem neuen Job strotzt der ehemalige SAP-Vorstand vor Energie. Er sitzt in seinem freundlichen, hellen Büro und telefoniert mit einem Großkunden. Paul Wahl spricht ziemlich schnell, mit breitem deutschen Akzent. Die Amerikaner bewundern ihn wegen seiner ungläublichen Effektivität. Deshalb wollte ihn Tom Siebel, der Gründer und CEO der Aufsteigerfirma, auch unbedingt haben. Er warb ihn mit vielen Aktienoptionen ab. Paul Wahl bekommt heute nur noch rund 30 Prozent seiner Zahlungen in Form eines festen Gehalts. Der Rest besteht aus erfolgsab-

hängigen Bonuszuwendungen und Aktienoptionen. Wenn Siebel weiter so wächst wie bisher – und davon gehen alle Experten aus –, dann schießt auch der Aktienkurs weiter nach oben, und Paul wird richtig reich. So wie Carly Fiorina, die 45-jährige Chefin des Elektronikgiganten Hewlett-Packard, des bei weitem größten Unternehmens im Silicon Valley. Zwar gilt der Konzern bei vielen im Valley als behäbig und bürokratisch. Doch die Bezahlung der Chefin ist dynamisch: Ihr Gehaltspaket setzt sich mehrheitlich aus variablen Teilen zusammen: Neben dem festen Jahres-Salär von einer Million Dollar gibt es einen Bonus, der je nach HP-Betriebsergebnis zwischen 1,25 Millionen und 3,75 Millionen Dollar liegt. Hinzu kommt das Recht auf preiswerte Aktienoptionen im Wert von insgesamt 90 Millionen Dollar.

Paul Wahl bekommt heute nur noch rund 30 Prozent seiner Zahlungen in Form eines festen Gehalts. Der Rest besteht aus erfolgsabhängigen Bonuszuwendungen und Aktienoptionen.

Wer in Amerika seinen Job gut macht und damit die Ergebnisse der Firma vorantreibt, bekommt mehr Geld. Wer seinen Job schlecht macht und damit die Ergebnisse der Firma drückt, bekommt weniger Geld. Dies ist ein System, das die Motivation, die Identifikation,

die Arbeits- und Lebensfreude antreibt. Und die Selbstverantwortung wie etwa die individuelle Altersvorsorge: „Hier verlässt sich schon lange kein Mensch mehr auf staatliche Fürsorge: Jeder weiß, dass er später vom Staat nicht viel erwarten kann und sorgt vor“, bestätigt Paul Wahl die Atmosphäre der totalen Selbstverantwortung. Geld und Aktienoptionen allein indes reichen nicht, um Top-Leute zu motivieren. Silicon-Valley-Manager suchen mehr: Jeder will gewinnen, zu den Siegern gehören. „Das ist die eigentliche Triebfeder, stärker als die besten Aktienoptionen“, sagt der ehemalige SAP-Manager.

Nachhilfe

Die New Economy des Silicon Valley zieht immer mehr Unternehmen an. Nicht nur Startups, auch etablierte Konzerne. So verlegen führende Player der Computerindustrie, die ihr Hauptquartier nicht im Silicon Valley haben, erhebliche Unternehmensteile in das Tal. Neben der deutschen Software-Großmacht SAP betreiben hier unter anderem auch die Elektronikkonzerne Philips und Sony große Think Tanks. IBM hat bei San José seine wohl wichtigste Wachstumsdivision konzentriert: die Speicher-

technologie. PC-Marktführer Compaq mit Hauptsitz in Texas verlagert seine gesamten Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten von der amerikanischen Ostküste ins kalifornische Valley. Und um global schneller agieren zu können, hat der holländische Software-Konzern Baan sein Headquarter zwischen den Niederlanden und dem High-Tech-Tal aufgeteilt. Nicht nur die Computer- und Telecom-Branche zeigt immer massiver Flagge. Auch klassische Industrien wie die Autobauer beginnen, einen Fuß in die Tür des Silicon Valley zu setzen. Dem Pionier DaimlerChrysler, der wie schon erwähnt seine amerikanischen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten seit längerer Zeit in Palo Alto zusammengezogen hat, folgen jetzt Konkurrenten wie BMW und Volkswagen mit zunächst kleinen Beobachtungsposten.

Wie massiv neue Branchen zuziehen, lässt sich neuerdings auch an den im Valley eher unüblichen repräsentativen Luxuslimousinen sehen, die an der Sand Hill Road vorfahren, dem Zentrum der Venture Capitalists in Menlo Park. Dort suchen die Top-Manager großer traditioneller Markenunternehmen Rat und tatkräftige Hilfe. Denn junge Emporkömmlinge bedrohen mit reinen Internet-Angeboten ihr Geschäft. Ein Beispiel ist die international führende Spielzeugkette Toys "R" Us. Seit dem erfolgreichen Börsengang des Konkurrenten E-Toys befindet sich das Traditionsunternehmen in der Defensive. E-Toys verkauft mit großem Erfolg ausschließlich über das Internet. Wall Street bewertet den kleinen Online-Herausforderer bereits höher als das vielfach größere Weltunternehmen Toys "R" Us.

Die Top-Manager des Spielzeug-Giganten suchten jetzt Rat bei Benchmark Capital, eine der führenden Venture-Capital-Firmen im Silicon Valley. Die Wagnis-Kapitalisten helfen dem bedrängten Top-Management jetzt mit Know-how und Geld aus der Patsche: Der neue Internet-Channel toysrus.com soll den aggressiven Online-Wettbewerber E-Toys in die Schranken verweisen. Der Kanal operiert vom Silicon Valley aus. Noch einen Schritt weiter geht der Markenriese Procter & Gamble: Das neue Spin-off Reflect.com ist nicht nur eine Online-Plattform, sondern eine eigenständige Firma. Sie hat sogar ihren Firmensitz ins Silicon Valley verlegt, um – so ein Procter-Vorstand – „näher an der weltweit wegweisenden Startup-Kultur zu sein“.

Andere treibt es zurück zu den Wurzeln: Manager im Silicon Valley, die bei einer schnell groß gewordenen Firma weit oben in der Hierarchie gelandet sind und sich einfach zu abgehoben vom Alltagsgeschäft fühlen. Deshalb schmeißen selbst brillante Unternehmenslenker von einem Tag

auf den anderen einfach alles hin, um wieder „unten“ anzufangen – eine kleine, eigene Firma gründen. Aufbaulust. Sie packt zum Beispiel Bill Harris, Chief Executive Officer von Intuit, dem weltweit führenden Anbieter von Finanzsoftware (unter anderem des populären Programms „Quicken“) mit Sitz in Menlo Park. Bill war für den Umbau von Intuit vom reinen Softwarehersteller zu einem Internet-Player verantwortlich. In nur einem Jahr wucherte er Intuits Umsatz um 50 Prozent auf eine Milliarde Dollar hoch, verdoppelte den Gewinn. Intuits Börsenkurs verdreifachte sich.

Andere treibt es zurück zu den Wurzeln: Manager im Silicon Valley, die bei einer schnell groß gewordenen Firma weit oben in der Hierarchie gelandet sind und sich einfach zu abgehoben vom Alltagsgeschäft fühlen. Deshalb schmeißen selbst brillante Unternehmenslenker von einem Tag auf den anderen einfach alles hin, um wieder „unten“ anzufangen – eine kleine, eigene Firma gründen.

Die Aufwärtskurve hatte gerade erst richtig begonnen. Da stieg Bill Harris schon wieder aus. Jetzt ernten andere den Ruhm. Dem Top-Manager ist es ziemlich egal. Er profitiert ja von seinen Intuit-Aktien. Er braucht das ständige Nervenkitzel des Gründens und Wagens. „In meinem Job habe ich mich immer mehr vom Tagesgeschäft entfernt, und da möchte ich wieder stärker mitmischen“, sagt Bill. Nach einem kurzen Time-Out, währenddem er sich stärker seiner Frau und seinen zwei kleinen Kindern widmet, stürzt er sich anschließend wieder voll ins bunte Startup-Treiben: wieder ein Unternehmen gründen, Venture-Capital sammeln, das Geschäft vorantreiben, dann an die Börse gehen... Dieser schnell-lebige, kreative Lebenszyklus des ewigen Erschaffens und Aufbaus, der das Silicon Valley prägt – er macht viele Manager und Unternehmer geradezu süchtig. Mit dem Halten und Verwalten des Geschaffenen gibt sich hier kaum einer zufrieden.

Der Reiz des Kleinen, Schnellwachsenden, Unkonventionellen steckt in den Genen des Silicon Valley. Niemand wird hier satt. Der Hunger auf das Neue, das Ewig-Neue treibt alle voran. Selbst wer als Unternehmer oder Angestellter schon in jungen Jahren Millionen und Abermillionen Dollar geschneitelt und sich für einige Zeit ins süße Privatleben zurückgezogen hat: Der Drang es wieder und wieder zu packen, zieht die meisten stets

Der Reiz des Kleinen, Schnellwachsenden, Unkonventionellen steckt in den Genen des Silicon Valley. Niemand wird hier satt. Der Hunger auf das Neue, das Ewig-Neue treibt alle voran.

zurück ins Getümmel. Viele im Silicon Valley haben die Schufferei längst nicht mehr nötig. Aber irgendwann wird es langweilig in der Luxus-Villa in Los Altos Hills, dem Wochenendhaus am Big Sur, mit dem Ferrari, dem Helicopter, dem Privatjet und den faulen Tagen am Strand. Das Unternehmer-Virus lässt fast niemanden los im Silicon Valley.

Frühwarnsystem für Silicon-Valley-Manager

Läuft in der Firma alles am Schnürchen? Gerade in der schnellen High-Tech-Industrie verschätzt sich der Vorstandschef oft. Wer im Alltag auf einige Dinge bewusster achtet, kann Fehlentwicklungen früh erkennen und korrigieren. Sieben Alarmzeichen, die Silicon-Valley-Manager häufig nennen:

1. Gespräche mit wichtigen Kunden laufen ohne mich.
2. Arbeitssitzungen sind so richtig gemütlich.
3. In der Firma gibt es mehr Rechtsanwälte, Buchhalter und Administratoren als Verkäufer.
4. An Wochenenden ist der Parkplatz leer.
5. Die Lösung von brennenden Problemen wurde an externe Consultants delegiert.
6. Der Chairman verschiebt das regelmäßige gemeinsame Dinner oder Lunch.
7. Der Fitnessraum in der Firma ist oft leer, und Betriebsausflüge sind schlechter besucht.

Kulturschock und Weinkrämpfe

Venture Capitalists beklagen sich zunehmend darüber, dass es schwierig sei, für ihre vielen Startup-Firmen auch die geeigneten Top-Manager zu finden. Besonders CEO-Positionen und auch die Stellen für die in amerikanischen Unternehmen besonders wichtigen Finanzchefs sind im Silicon Valley extrem schwer zu besetzen. Einmal liegt es an der großen Zahl von

Unternehmen im Valley. Sie übertrifft die Zahl der möglichen Kandidaten – aus ganz Amerika, nicht nur aus der Region – bei weitem. Denn gerade für das schnelle und harte High-Tech-Geschäft werden Manager mit einer Kombination besonderer Fähigkeiten gebraucht: Sie müssen nicht nur durchsetzungs- und führungsstark sein. Gleichzeitig sollten sie verstehen, ihre Führungsposition geschickt in die fluide, teilweise chaotische Unternehmenskultur einzuflechten.

Vor allem müssen sie extrem schnell denken, ständig im Galopp dazulernen und dann meist zwischen Tür und Angel in rasendem Tempo entscheiden. Für zweimal überlegen oder gar ausführliche Recherchen bleibt im Silicon Valley nicht viel Zeit. Das Tempo besonders der Internet-Industrie ist unbarmherzig schnell. Viele der Fähigkeiten, die ein Silicon-Valley-Manager braucht, liegen mehr in der Persönlichkeit des Managers. Schnelligkeit, Härte, Einfühlsamkeit – das lernt keiner in einem Betriebswirtschafts- oder MBA-Studium. Und selbst wenn diese Leute gefunden und meist mit viel Geld ins Silicon Valley gelockt werden, fangen dann oft erst die Probleme an. Die Newcomer merken, dass das Arbeitsumfeld gewöhnungsbedürftig ist. *Senior Manager*, die es zu den manchmal etwas verrückten Startups ins Silicon Valley verschlägt, staunen immer wieder über die bunte Vielfalt und die Unkonventionalität in den Firmen.

So lernte Jim Barksdale sehr bald, nachdem er seinen Job als CEO bei Netscape angetreten hatte, dass die kreativen Kern-Teams der Firma ihren ganz eigenen Rhythmus und ihre strengen Rituale pflegen. Jim war die Nummer zwei beim Paketdienst-Giganten Federal Express gewesen. Ein erfahrener, knallharter Manager. Bei Netscape lernte er die besondere Kultur von Silicon-Valley-Firmen im Schnelldurchgang kennen – und für seine Unternehmensstrategie zu nutzen. Im Kampf gegen den Software-Giganten Microsoft musste er sich auf der Produktseite vor allem auf ein kleines, hochkreatives Acht-Mann-Team stützen – die flippige Mozilla-Gruppe. Sie ist bis heute für die Weiterentwicklung des offenen Software-Codes von Netscape verantwortlich. Dieser Code liefert im lukrativen Geschäft mit Unternehmensanwendern das entscheidende Verkaufsargument. Für AOL-Chef Steve Case war er einer der wichtigsten Gründe, bei der Übernahme des im Abwehrkampf gegen Microsoft müde gewordenen Internet-Pioniers rund zehn Milliarden Dollar auf den Tisch zu legen.

„Meine Elitetruppe“, schwärmte Jim über seine Mozilla-Gang. Sie galt jahrelang als eines der kreativsten Programmierer-Teams des Silicon-Valley und genießt in der internationalen Fachwelt immer noch hohes Ansehen. Ihr intellektueller Kopf war Jamie Zawinski. Ein Netscape-Mann der

ersten Stunde. Der Guru trägt den Spitznamen "jwz", eine prächtige blaue Haarmähne, eine ausgebeulte Army-Hose und selbst an brütend heißen Tagen eine dicke schwarze Lederjacke. So verhandelte er auch mit Geschäftspartnern. Und die akzeptierten ihn so, wie er nun mal ist – nur aufgrund seiner fachlichen Autorität. Jamie arbeitete mit seinen Kollegen Tag und Nacht. Selten atmete er frische Luft, weil er meist gleich in seinem Schlafsack neben dem Schreibtisch schlief. Davor gab es ein riesiges Aquarium mit exotischen Fischen, weiter hinten eine drei Meter hohe Golden-Gate-Bridge aus leeren Cola-Dosen und unten in der Eingangshalle eine riesige grüne Eidechse, ihr Maskottchen und Namensgeber: Mozilla. Barksdale wusste, dass sie heilig war – nicht nur für die Freaks, sondern auch für viele Kunden. Denn Mozilla erscheint überall in der Welt auf den Computerbildschirmen der Programmierer in den Unternehmen, die mit dem Code arbeiten und für Netscape-Services zahlen.

Doch die Mozilla-Mannschaft hat gewechselt. Am 1. April 1999 war Jamies letzter Arbeitstag bei AOL-Netscape. Er kündigte. Erschöpft. Verbittert. „Das Unternehmen ist groß geworden, und große Unternehmen sind einfach nicht kreativ“, begründete er in einem E-Mail an seine Fans in aller Welt den Ausstieg. Am Hungertuch muss er nicht nagen, denn als Netscape-Mitarbeiter Nummer 20 besitzt er genug AOL-Aktien, um davon sorgenfrei zu leben. Doch Jamie Zawinski wird wohl bald wieder auftauchen bei einem der vielen kleinen Startups im Valley. Mit seinem blauen Haar, seiner ausgebeulten Hose, und seiner dicken Lederjacke. Denn die technischen Genies werden gebraucht im Silicon Valley. Wer als Top-Manager mit diesen eigenwilligen Programmierern nicht umgehen kann, hat schon verloren. Eine ganz eigene Mischung aus Härte und Laissez-faire ist nötig. Jeder muss das richtige Maß selbst ergründen.

Doch Jamie Zawinski wird wohl bald wieder auftauchen bei einem der vielen kleinen Startups im Valley. Mit seinem blauen Haar, seiner ausgebeulten Hose, und seiner dicken Lederjacke. Denn die technischen Genies werden gebraucht im Silicon Valley. Wer als Top-Manager mit diesen eigenwilligen Programmierern nicht umgehen kann, hat schon verloren. Eine ganz eigene Mischung aus Härte und Laissez-faire ist nötig. Jeder muss das richtige Maß selbst ergründen.

Auch das private Umfeld schockt Manager, die ins Silicon Valley kommen. Nicht nur die ständige Hektik. Es sind die extrem hohen Lebenshaltungskosten, die besonders Familien manchmal zur Verzweiflung treiben. Vor allem die Kosten für Miete oder Hauskauf steigen ins Uferlose. Ein Haus für Führungskräfte in guter Wohnlage, das laut Dow Jones Immobilien-Index Anfang Oktober 1999 in vergleichbaren Gegenden von New York, New Jersey oder der Hauptstadt Washington in ebenfalls guter Wohnlage zwischen 200 000 und 600 000 Dollar kostete, wechselte in der Silicon-Valley-Stadt Menlo Park für über 1,6 Millionen Dollar den Besitzer. Dort stieg der durchschnittliche Verkaufspreis allein 1999 um über 30 Prozent. Und Menlo Park ist im Silicon Valley zwar eine gute Lage, aber keine Top-Adresse wie Atherton, Los Altos Hills oder Woodside. Dort kosten Häuser mittlerweile mehr als vier oder fünf Millionen Dollar. Von Villen gar nicht zu reden.

Ein Ende der Immobilienpreis-Spirale ist nicht abzusehen. Denn die Zahl der Börsenmillionäre, die jeden Kaufpreis überbieten, wächst rapide, und das Angebot im ständig enger werdenden Tal ist begrenzt. „Die Leute sind meist einfach geschockt: Erst einmal finden sie kaum ein Haus; wenn sie dann eins finden, ist es meist in einem erbärmlichen Zustand; und wenn sie es dann trotzdem kaufen wollen, können sie es oft kaum bezahlen“, fasst ein Makler die Lage auf dem Immobilienmarkt des Silicon Valley zusammen. Ehefrauen von Managern, die eine Position bei einer Startup-Firma im Silicon Valley angenommen haben, brechen bei den Hausbesichtigungen oft verzweifelt in Weinkrämpfe aus. Viele nehmen es deshalb auf sich, gehen mit ihren Familien zurück und pendeln Woche für Woche zwischen Arbeitsplatz und Heim. Pendler mit Flugreisen von zwei, drei oder vier Stunden für eine Richtung sind keine Seltenheit. Es gibt sogar Pendler, die regelmäßig zwischen ihrem Wohnort an der amerikanischen Ostküste und dem Silicon Valley im fernen Westen hin- und herfliegen – pro Flug: rund sechs Stunden. Den Pendelstress hält kaum einer lange aus. Letztendlich suchen die meisten Manager doch wieder nach einem Haus im Valley – nach einem Schnäppchen, das es nur selten gibt. So müssen die Unternehmen für ihre Leute immer tiefer in die Tasche greifen. Wer nicht zahlt, verliert sie ganz schnell an die Konkurrenz.

Selbst für gut verdienende Manager ist es manchmal schwierig, flüssig zu bleiben. Denn das Gehalt ist oft mäßig. Den großen Schub bringen die Aktienoptionen. Aber die Aktien, so günstig der Preis auch sein mag, müssen erst einmal von dem Gehalt bezahlt werden. Wenn auch zu lächerlich niedrigen Vorzugspreisen – es kostet privates Geld. Und erst Jahre später fließt es millionenfach zurück. Selbst absolute Spitzenmana-

ger wie etwa Tim Koogle (T.K.), der Chairman und CEO der Internet-Firma Yahoo, verdiente 1998 an reinem Gehalt nur 195 000 Dollar. Der durch Aktienoptionen angesammelte Reichtum aber beträgt viele Millionen Dollar. Selbst seine gut 250 000 Yahoo-Aktien, die er aufgrund seiner Optionsrechte zum mittlerweile schon recht hohen Preis von 99 Dollar das Stück kaufte, waren selbst beim Crash der Internet-Aktien im Frühsommer 1999 immer noch 30 Prozent mehr wert. Das entspricht bei 250 000 Aktien einem Gehaltszuschlag von immerhin rund 80 000 Dollar. Einige Wochen später, als die Yahoo-Aktien wieder um 50 Prozent zugelegt hatten, war sein Aktienpaket schon 120 000 Dollar wert. Das große Geld aber haben die frühen Aktienoptionen gebracht. Vor vier Jahren kaufte T.K. über vier Millionen Firmen-Aktien – den Großteil davon in einer sehr frühen Phase des Unternehmens: Vor dem Börsengang kostete das Stück weniger als einen Cent. 1996 bezahlte er für eine Aktie bereits 79 Cents, 1997 etwas mehr als vier Dollar und 1998 knapp 27 Dollar. Seit dem Börsengang Anfang 1996 stieg der Aktienkurs bei zuletzt starken Schwankungen um rund 6 000 Prozent. Weil T.K. die meisten der Aktien für Cents und nicht wie die normalen Aktionäre der ersten Stunde für gut 20 Dollar kaufte, ist sein Gewinn natürlich entsprechend höher. Nur wer früh dabei ist, und das heißt: auch hohes Risiko eingeht, hat an der späteren Wertexplosion der Papiere teil.

Radikale Meritokratie, radikal nur das Geld

Apple-Gründer Steve Jobs fasst das Erfolgsprinzip des Silicon Valley so zusammen: „Das Valley ist eine einzige riesige Meritokratie“. Einfluss, Gehalt und noch wichtiger die Aktienoptionen hängen nicht von der formalen Stellung in einem Unternehmen, einem eindrucksvollen Titel oder früheren Verdiensten ab, sondern ganz knallhart von den aktuellen Leistungen. Steve selbst spürte es ja am eigenen Leib, als ihn das Board of Directors vor 15 Jahren aus der Firma hinauswarf, die er selbst gegründet und zu großen ersten Erfolgen geführt hatte. Vergangenheit zählt nicht viel im Silicon Valley. Wer in Zeiten des Leistungshochs nicht Kasse gemacht hat, ist selbst schuld, wenn er in Zeiten eines Leistungstiefs gefeuert wird und wieder bei Null anfangen muss.

Es gibt nicht wie in Deutschland Gremien, die darüber wachen, ob eine avisierte Entlohnung auch in das Gehaltsgefüge des Unternehmens, Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen passt. Unternehmen, die sich nicht daran halten oder wie viele europäische Unternehmen im Silicon Valley

mit dem Angebot an Aktienoptionen nicht mithalten können, bekommen keine Top-Leute. Das erfahren die Niederlassungen europäischer Konzerne im Silicon Valley täglich – zum Beispiel der Siemens-Konzern. Ganz unabhängig davon, dass Siemens in den USA anders als in Europa oder Asien kein renommierter Name ist – die fehlenden Aktienoptionen für die Mitarbeiter hielten viele Leute davon ab, bei der Silicon-Valley-Niederlassung des deutschen Elektro-Konzerns anzufangen. Zumindest für die neue Spin-off-Firma von Siemens, den Chip-Hersteller Infineon, hat sich das geändert. Denn Infineon geht unbeschwert von alten Konzernregeln und mit einer neuen frischen Mannschaft an die Börse. Natürlich gibt es jetzt auch Aktienoptionen, wenn auch nicht so viele wie die jungen Startups des Valley offerieren. „Aber es erhöht natürlich den Anreiz“, sagt Dirk Behrens, ein junger deutscher Ingenieur. Er arbeitet seit gut zwei Jahren in der Chip-Entwicklung bei Siemens und muss jeden Tag dem Reiz widerstehen, bei einer der kleinen stürmischen Chip-Schmieden anzufangen: Einige zehntausend Aktien für ein paar Cents zu kaufen, ein paar Jahre durchhalten, nach dem Börsengang im Geld zu schwimmen. Tagträume jedes Angestellten im Silicon Valley. Und die Träume sind konkret greifbar. Zu viele Menschen, die man täglich trifft, haben das große Los bereits gezogen. Fahren plötzlich im Porsche durch die Gegend. Kaufen eine hübsche kleine Villa in den Hügeln.

Wie knallhart die Macht der Arbeitnehmer im Silicon Valley ist, musste die Deutsche Bank erfahren – auf höchster Ebene: Es ist gerade drei Jahre her, da heuerte der Frankfurter Vorstand die weltweit teuerste Truppe unter den High-Tech-Investment-Bankern an – das Team um den genialen Frank Quattrone. Die Deutsch-Banker zahlten viel Geld, um Frank und seine Truppe von Morgan Stanley wegzulocken, eine der großen US-Investment-Banken. 50 Prozent der Gewinne aus den Börsengängen mussten sie laut Vertrag an Frank und sein Team abführen. Es war ein riesiger Prestige-Gewinn für die Frankfurter, und Frank Quattrone zog wie erwartet ganz dicke Fische an Land wie zum Beispiel den Online-Buchhändler Amazon.com, an dem die Deutsche Bank viel Geld verdiente. Doch als Frank mehr Geld sehen wollte, kam es zum Bruch. Das komplette Quattrone-Team kündigte, bezog ein paar Meilen weiter südlich neue Büros und arbeitet jetzt in Diensten der Investment-Bank Credit Suisse First Boston.

Mehr denn je zieht das reine Geld bei der Job-Auswahl. Die Zeiten, da Silicon-Valley-Firmen ihre Angestellten mit liberalen Kleidungsstil (Dress-down), Tischfußball, freien Getränken und Mittagessen oder flippigen Betriebsausflügen bei der Stange halten konnten, sind vorbei. Diese klei-

nen und großen Boni im Arbeitsalltag, die sogenannten “Perks”, setzt heute jeder Finanzexperte oder Programmierer, der bei einer Silicon-Valley-Firma anfängt, sowieso als selbstverständlich voraus. Auch Services: Der Zahnarzt oder die Masseurin kommen zum Beispiel in die Firma, weil ja meist gar keine Zeit für lange Abwesenheit vom Business ist. An “Fun” in der Firma mangelt es im Valley nie. Aber wer die ganze Woche von früh morgens bis in die Nacht extrem hart arbeitet, der will am Ende die richtig großen Früchte sehen: Millionen Dollar aus Aktienoptionen. Jeder fordert das Recht auf einen möglichst großen Anteil am Firmenkapital – und das natürlich zu möglichst günstigen Preisen. Die Verhandlungen sind hart. Für mehr oder günstigere Aktienoptionen verzichten die meisten Mitarbeiter gern auf Gehalt. Und weil der Wert der Firma, an dem zukünftigen Wert sie ja teilhaben, das Wichtigste am Job bleibt, sind alle Mitarbeiter – nicht nur die Top-Manager – bedingungslose Anpeitscher und knallharte Kostenkontrolleure. Zuallererst gegen sich selbst.

Die Möglichkeiten der Unternehmensführung, die Mitarbeiter mit billigen “Goodies” bei Laune zu halten, sind also begrenzt gegenüber den achtziger und frühen neunziger Jahren. Das Valley ist erwachsen geworden. Die Konkurrenz ist viel härter als früher. Aber gleichzeitig fällt auch die Belohnung am Ende fürstlicher aus: mit sehr viel größeren Marktwerten der Unternehmen nach dem Börsengang und damit den Aktienanteilen der Angestellten. Perfekt angepasst an die neue Zeit hat sich Philippe Kahn, der Gründer des Software-Konzerns Borland. Das Silicon-Valley-Unternehmen war Anfang der neunziger Jahre einer der härtesten Konkurrenten von Microsoft auf dem Weltmarkt für PC-Software. Der Firma ging es gut, Philippe, ein gebürtiger Franzose, schmiss für seine Angestellten teure Partys, ließ auf dem Firmen-Campus eine Tennisanlage und einen riesigen Pool bauen. Dann ging es mit Borland steil bergab. Philippe wurde gefeuert, die Firma ging später fast Pleite. Bei seinem neuen Startup motivierte er seine Leute ganz anders: „Die Firma soll so erfolgreich werden, dass sich jeder von Euch einen eigenen schönen Pool leisten kann“, versprach er auf einem internen Meeting seiner zweiten Firma Starfish. Und er behielt recht: Zwar ging die Software-Startup nicht an die Börse, aber der Elektronik-Konzern Motorola kaufte Starfish im Juni 1999 für einige hundert Millionen Dollar auf. Wer von den Angestellten genug Aktienoptionen gekauft hatte, der braucht sich heute um Geld nicht mehr zu sorgen. Philippe selbst setzt sich nicht zur Ruhe. Er hat sein drittes Startup Lightsurf gestartet.

Zeit sparen, Zeit sparen, Zeit sparen

Das Internet erzeugt Lichtgeschwindigkeit im Management der Silicon-Valley-Firmen. Inmitten von Hyper-Konkurrenz, Ideen-Überfluss und Markt-Anarchie werden Topentscheidungen sehr viel schneller getroffen als in Deutschland. So wie Produkte nicht hundertprozentig ausgereift sind, wenn sie auf den Markt kommen, werden auch viele Entscheidungen nicht bis ganz zu Ende durchdacht. Vieles wird einfach oft aus dem Bauch entschieden – und bei Bedarf anschließend gleich wieder korrigiert. Niemand gibt es zu. Aber inoffiziell bestätigen es alle. „Wenn ich 80 Prozent sicher bin, entscheide ich“, beschreibt Intershop-Gründer Stephan Schambach seinen Alltag. Aber es zählt weniger Produktqualität, sondern einzig und allein wie schnell eine Ware auf den Markt kommt. Time-to-Market. Hauptsache der Erste sein.

In diesem Punkt unterscheidet sich die Geschäftsphilosophie des Silicon Valley von der in Deutschland radikal: Während zum Beispiel deutsche Software-Entwickler im Zweifel mit der Markteinführung warten, bis das Programm so richtig perfekt ist, bringen die Amerikaner erst einmal eine Version 1.0 auf den Markt, um frühzeitig Flagge zu zeigen und Kunden zu binden. Schnell folgen Neuauflagen. Sie dämpfen den Ärger, den die Käufer mit der ersten Version hatten. Jede dieser verbesserten Versionen besänftigt die bereits gewonnenen Kunden ein bisschen mehr – und bindet sie immer fester ans Produkt. Die technisch bessere Konkurrenz, die später auf den Markt kommt, hat dann keine Chance mehr. Dies ist eine perfekte Umsatz- und Gewinnmaschinerie, die besonders der Software-Riese Microsoft virtuos beherrscht. Die Bill-Gates-Company treibt dieses „Entwickeln beim Nutzer“ sogar so weit, dass sie in der Fachszene den zweifelhaften Ruf hat, meistens nur „Vaporware“ (Dampfware) statt Software auf den Markt zu bringen. Dem Umsatzzuwachs von Microsoft hat es bislang nichts geschadet. Und den Gewinnmargen erst recht nicht.

Völlig undenkbar wäre in der amerikanischen High-Tech-Industrie ein Vorgang, der Anfang 1999 in einem deutschen börsennotierten High-Tech-Unternehmen passierte: Konzerneigene Investment-Manager hatten im Silicon Valley ein heißes Startup mit gigantischem Markt- und Gewinnpotenzial entdeckt. Der Erfolg war vorprogrammiert. Nach wochenlangem Gerangel mit den Venture Capitalists und vielen durcharbeiteten Nächten handelten sie schließlich die Zusage aus, dass das deutsche Unternehmen als C-Runden-Investor kurz vor dem Börsengang zu lukrativen Konditionen einsteigen könne. Per Eilpost ging der unterschrittsreife Vertrag in die Konzernzentrale. Doch die Beteiligung kam nicht zustan-

de. Es kam noch nicht einmal zu einer Entscheidung. Denn das Dokument schmorte zwei Wochen lang in der Unterschriftsmappe des zuständigen Vorstandsmitglieds. Und als der Vorstand schließlich ja sagte, war es zu spät, weil das Startup bereits an der Börse war. Mehrere Millionen Dollar gingen dem Konzern durch die Lappen. Deutsches Entscheidungstempo im Internet-Zeitalter.

Wie groß der Tempounterschied zwischen dem Silicon-Valley und Deutschland ist, beweist auch die durchschnittliche Dauer von der Gründung des Unternehmens bis zum Börsengang: Sie sank in Kalifornien von durchschnittlich 6,4 Jahren zu Beginn der neunziger Jahre

Und als der Vorstand schließlich ja sagte, war es zu spät, weil das Startup bereits an der Börse war. Mehrere Millionen Dollar gingen dem Konzern durch die Lappen. Deutsches Entscheidungstempo im Internet-Zeitalter.

auf nur noch 2,2 Jahre. In Deutschland beträgt sie trotz der Popularität des Neuen Marktes immer noch fünf bis sieben Jahre. Die Investoren in Silicon-Valley-Firmen brauchen im Schnitt also nur noch ein Drittel der Zeit zu warten, bis sie ihre mittlerweile dreistelligen Return-on-Investments einfahren – vorausgesetzt, das Unternehmen scheitert vorher nicht.

Natürlich hat das hohe Tempo seinen Preis: Weil sich stets gleich mehrere Wettbewerber auf dieselbe Marktlücke oder Geschäftsidee stürzen, ähnelt Managen im Silicon Valley immer mehr einem Dschungelkrieg: niemals schlafen, ständig auf Attacken und Fallen der Wettbewerber gefasst sein. Druck von Investoren, ständige Marktbewegungen, Gerüchteküche. Das gilt für die jungen Aufsteigerfirmen genauso wie für etablierte Namen à la Intel, Cisco oder Apple. Der Büro-Stab, die schriftlichen Vorlagen, die Unterschriftsmappe. Das alles kann nur noch überflogen werden. Top-Manager von Silicon-Valley-Firmen erzählen, dass sie jede freie Minute nutzen, um zum Beispiel über populäre Online-Foren wie Yahoo-Finance die Stimmung und Gerüchteküche der Investoren- und Branchenszene nie aus dem Auge zu verlieren. Auf die Message-Boards werfen Vorstände des Silicon Valley soweit es geht stets persönlich ein schnelles Auge – persönlich, nicht über Assistenten. So liefert das Internet, das die Manager so ungeheuer unter Zeit- und Konkurrenzdruck setzt, andererseits auch Instrumente an die Hand, ganz individuell den Finger am Puls der Branche zu haben.

Die persönliche Nutzung der neuen schnellen Medien gilt auch für E-Mails, die elektronische Post. Silicon-Valley-Entscheider lassen nicht lesen und beantworten. Das machen sie selbst, ganz unabhängig von ihrem Status. Auch eine Möglichkeit den Finger am Puls zu halten. Diese Kommunikationsform ist meist auch die schnellste. Bei den vielen hundert Mails, die eine Führungskraft heute jeden Tag bekommt, zählen Sekunden. Also gibt es keine Leerformeln wie „Sehr geehrte(r) Herr oder Frau ...“ und keine „freundlichen Grüße“. Meist gibt es überhaupt keine Anrede, wenn dann nur mit Vornamen. Und auch keinen Abschied, im besten Fall noch der Vorname unter der Nachricht. Nur der rohe Text, die Kerninformation zählt.

Als mir zum Beispiel der Pressesprecher von Cisco bestätigte, dass das Interview mit Konzernchef John Chambers klappte, erhielt ich folgendes E-Mail: „Das Interview mit John findet statt am 6. Oktober um 11 Uhr“. Nachfolgend die Adresse. Keine Grußformeln, keine Schnörkel. Kein Telefonat, kein Fax, kein offizieller Brief. Und alles klappte wie besprochen. Wer einige Zeit im Silicon Valley gelebt hat, liebt diesen schlichten, nur auf die Sache bezogenen Schriftverkehr. Dies spart nicht nur Zeit, es macht auch den Kopf frei für das Wesentliche. Natürlich telefonieren die Silicon-Valley-Manager auch gern und viel. Genauso viel wie die Deutschen. Und bei Verhandlungen entscheidet natürlich das persönliche Gespräch, die Face-to-Face-Kommunikation. Aber E-Mail bleibt die meistgenutzte Kommunikationsform, die Basis. Selbst Verträge und Business-Pläne werden so hin- und hergeschickt. Weil alles schwarz auf weiß niedergelegt ist, kommt es trotz der ungeheuren Geschwindigkeit zu keinen Mißverständnissen.

Warum scheuen dann so viele deutsche Manager E-Mail? Als ich folgende Meldung las, traute ich meinen Augen nicht: „Mehr als 80 Prozent der deutschen Erwachsenen haben keinen Internet-Anschluss“. (In den USA sind es nur 40 Prozent, im Silicon Valley wahrscheinlich nur ein Prozent). Aber dann kommt es: 75 Prozent, also drei Viertel von dieser überwälti-

Die persönliche Nutzung der neuen schnellen Medien gilt auch für E-Mails, die elektronische Post. Silicon-Valley-Entscheider lassen nicht lesen und beantworten. Das machen sie selbst, ganz unabhängig von ihrem Status. Auch eine Möglichkeit den Finger am Puls zu halten. Diese Kommunikationsform ist meist auch die schnellste.

genden Mehrheit der Deutschen, geben als Grund für die Nichtnutzung des Internets auch noch an: „Ich kann andere bitten, sollte ich es brauchen.“ Liebe deutsche Internet-Muffel: Leben Sie eigentlich noch im Postkutschenzeitalter? Warten Sie für die Übersendung eines Dokuments an einen Geschäftspartner immer noch, bis Ihre Sekretärin das Diktatband abhört, es säuberlich eintippt, das Schriftstück in die Unterschriftenmappe legt, dann wieder abholt, in das Faxgerät legt oder – langsamer noch – in den Briefumschlag steckt? Wann kommt das an? Zwei, drei, vier Tage nach dem Diktat? Silicon-Valley-Manager, nicht nur die jungen aus der zweiten und dritten Reihe, auch die Chefs und Vorstände von 15-, 20-, 30-Milliarden-Dollar-Unternehmen, setzen sich an ihren Computer, tippen ein E-Mail rein, hängen bei Bedarf – klick – das gewünschte Dokument dran, drücken auf „send“ und ab geht die Post. Oder sie tippen ein kurzes Memo an den Assistenten oder die Assistentin. Das dauert weniger als eine Minute – und spätestens am nächsten Morgen, bei wichtigen Dingen innerhalb von Minuten, meldet sich der Computer, weil die Antwort schon im elektronischen Postfach liegt. Das Internet-Tempo des Silicon Valley ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.

Wird im Silicon Valley ein eiliges Paket mit der Post verschickt, klickt der Absender oder der Empfänger bei Bedarf auf die Internet-Seite des Postdienstes und ortet anhand der Sende-Nummer jederzeit genau, wo die Sendung gerade ist. Wer auf dringend benötigte Waren, Teile oder Dokumente wartet, kann so mit ein paar Mausklicks 24 Stunden am Tag, sieben Tage die Woche den aktuellen Standort des Pakets auf dem Sendeweg ablesen. Davon abhängige Dinge wie etwa den Produktionsstart (der Empfänger wartet auf das Teil) oder den Verhandlungsbeginn (der Empfänger wartet auf ein notariell beglaubigtes Dokument) können so sehr exakt geplant werden. Wieso werden diese Dienste, die es ja auch in Deutschland gibt, so wenig genutzt? An den hohen Online-Kosten allein kann es nicht liegen. Denn in der genannten Umfrage gaben das „nur“ 52 Prozent der Internet-Muffel als Grund an.

Was viele deutsche Entscheider immer noch nicht erkennen: Beim Internet geht es in erster Linie nicht um Surfen, zielloses Umherschauen, sondern um Produktivitätsgewinn. Der Software-Konzern Oracle etwa hat durch die konsequente Umstellung seiner gesamten internen Verwaltung auf den offenen Internet-Standard nach Angaben von Konzernchef Larry Ellison in einem Jahr rund eine Milliarde Dollar Betriebskosten gespart – bei einem Umsatz von gut sieben Milliarden Dollar 1998. Nach einer Studie der internationalen Beratungsfirma Pricewaterhousecoopers gibt es einen entscheidenden Unterschied in der Internet-Nutzung diesseits und

*Was viele deutsche Entscheider immer noch nicht erkennen:
Beim Internet geht es in erster Linie nicht um Surfen, ziel-
loses Umherschauen, sondern um Produktivitätsgewinn.*

jenseits des Atlantiks: Während amerikanische Manager das Web mehrheitlich für E-Mail einsetzen, verwenden es die Deutschen – wenn überhaupt – überwiegend für die Recherche. Das Internet ist also für deutsche Manager eher ein Ausnahmemedium, das hin und wieder genutzt wird. Bei Amerikanern hingegen läuft es meist ohne Unterbrechung, weil E-Mail ein Kernstück der täglichen Kommunikation ist (wenn auch längst nicht überall so intensiv wie im Silicon Valley). Die Beliebtheit des E-Mails in den USA wurde sicherlich auch durch das Arbeiten in Zeitzonen beschleunigt. Früher gab es zwischen den Wirtschaftszentren New York und Silicon Valley aufgrund des dreistündigen Zeitunterschieds nur ein gemeinsames Zeitfenster von fünf Stunden. E-Mail hat es großzügig erweitert.

Der E-Manager

Was zeichnet den neuen Manager im Silicon Valley letztlich aus? Welche Fähigkeiten muss er mitbringen? Welche Charaktereigenschaften? Der in Amerika populäre Begriff des E-Managers bringt es vielleicht am besten auf den Punkt. Dieser Terminus ist dem Wort E-Commerce (Electronic Commerce) entlehnt. Kennzeichen dieses Kaufs und Verkaufs von Waren und Diensten über das Internet sowie auch des Warentransfers innerhalb von Unternehmensnetzen, ist die Unmittelbarkeit und Schnelligkeit der Transaktionen. Vor allem kann hier jeder Markt-Player mit jedem anderen blitzschnell zusammengebracht werden kann – unabhängig von Zeit und Ort. In dieser Grundstruktur müssen Top-Manager und Unternehmer, die sogenannten E-Manager, agieren. Manchmal stört da das Eigentum an physischem Kapital. Deshalb traf Yahoo-Chairman Tim Koogle, als er 1995 bei dem Internet-Startup anfang, eine Grundsatzentscheidung: Die Internet-Firma wird keinen Cent in eine eigene materielle Infrastruktur investieren – seien es Telefonleitungen oder selbst teure Netzcomputer. Yahoo soll flexibel bleiben. Organisation und Kostenstruktur dürfen nicht von einem teuren physischen Netz festgelegt werden. „Wir schwimmen wie ein Fisch im Ozean der vernetzten Welt und schnappen uns die besten Happen“, erklärt der Chairman seine Philosophie.

Die Internet-Firma aus Santa Clara ist ein hervorragendes Beispiel für die Fluidität, die Virtualität, in der ein E-Manager agiert. Die physische Infrastruktur in der neuen Welt der Telekommunikation wie Telefonleitungen oder Computer wird immer billiger. Die Margen schrumpfen dahin. Als profitable Marktfelder aber entpuppen sich zunehmend Dienste und Inhalte. Die Wertschöpfung der New Economy liegt – wie im Kapitel über Intellectual Capital ausgeführt – in der Produktion und Vertrieb von Bits, nicht von „Atomen“. Das begünstigt Kreativität und Ideen. Anpasser verlieren an Einfluss. Nonkonformisten sind die Lieblinge der Manager, weil sie ständig unkonventionelle Ideen in den Wissens-Pool des Unternehmens werfen. Es ist immer nur ein kleiner Teil der Ideen, den das Top-Management letztlich aufgreift. Aber dieses Minimum bringt den großen Schub an innovativen Marktinitiativen und Wertschöpfung, die eine kleine virtuelle Firma wie Yahoo braucht, um schnell zu wachsen. Von diesen Schüben hängt das Überleben vieler Unternehmen im Silicon Valley ab.

Top-Manager zahlen in der Welt der extremen Mobilität und Fluidität einen hohen Preis. Denn die laufende Anpassung an den ständig fließenden Markt, die Reaktion auf die Konkurrenten, die Aufnahme und Kanalisierung der vielen Anstöße aus dem Unternehmen fordern extrem viel Kraft. Nicht selten nimmt es fast übermenschliche Ausmaße an. In ungeheurem Tempo muss ein Unternehmenschef im Silicon Valley täglich neue Fakten aufnehmen, aussortieren, strukturieren. Entsprechend verändert sich auch sein „Evangelium“ laufend. „Timing wird in dem immer schnelleren Markt zunehmend schwieriger: Wer zu früh kommt, den bestraft der Markt genauso wie denjenigen, der zu spät kommt“, sagt Cisco-Chef John Chambers. Damit alle Informationen schnell und ohne unnötige Zwischenstops fließen, verzichten Silicon-Valley-Firmen möglichst auf feste und vor allem hierarchische Strukturen. Alles ist im Fluss. Es gibt nur wenige Regeln. Der Weg ist das Ziel. Hauptsache, das Hyper-Wachstum stimmt – mit hohen zweistelligen, besser dreistelligen Umsatzsteigerungen pro Jahr und ebenso stark wachsenden Gewinnen oder zumindest Profitaussichten.

Yes Boss

In den High-Tech-Firmen herrscht aber kein Anarchismus. Die Firmenchefs geben viele Freiheiten, lassen ihre Mitarbeiter auch an der langen Leine. Aber das Ergebnis muss stimmen. Das heißt, nicht nur jeder Projektabschnitt sollte stets pünktlich und in guter Qualität abgeschlossen werden. Weil sie selbst am meisten unter ungeheurem Erfolgsdruck ste-

hen, dulden Silicon-Valley-Bosse keinen, aber auch wirklich keinerlei Widerspruch, sobald die Richtung festgelegt ist. "Yes, boss" ist deshalb ein oft gehörter Satz im Unternehmensalltag des Silicon Valley. Das in Deutschland übliche ausgiebige Diskutieren über das Für und Wider von Direktiven gibt es nicht. Dabei hält die Chefs nicht etwa mangelndes Demokratiebewusstsein davon ab, die Mitarbeiter stärker in Entscheidungen einzubeziehen. Es ist schlicht die Geschwindigkeit des Business, die extrem schnelles Handeln und fast schon militärischen Gehorsam der Mitarbeiter erzwingt.

Für Diskutieren ist keine Zeit. Alles, was außerhalb der direkten Berichtslinie steht oder was nicht in den Meetings beschlossen wurde, fällt durch. Die Business-Kultur des Silicon Valley enthält bei aller lockeren Form einem gehörigen Schuss preußischer Disziplin. Viel stärker als in Deutschland wird stets hundertprozentig ausgeführt, was der Chef angeordnet hat: Besonders bei den großen erfolgreichen Silicon-Valley-Firmen wie Intel oder Cisco zieht sich diese Kultur eisern durch alle Unternehmensbereiche. Schließlich muss der Chef – ob im Gesamtunternehmen oder in einer Konzerndivision – seinen Kopf für die schnellen Entscheidungen hinhalten. Und falsche Entscheidungen, egal ob Pech oder Unvermögen, werden im Silicon Valley gnadenlos bestraft – kurzfristig. Der Boss fliegt. Bauernopfer wie in Deutschland gibt es nur selten. Allerdings ist es selbst bei einem CEO kein Makel, gefeuert zu werden. Auch bei ihm wird es als wertvolle Erfahrung gewertet. Und die nächsten Unternehmen warten schon.

Dieser radikalen Verantwortlichkeit liegt ein Wertesystem zugrunde, das sich von dem deutschen gründlich unterscheidet. Amerikaner leben und arbeiten generell nach einem sehr viel kürzerem Zeithorizont. Das gilt nicht nur für das gefürchtete Denken und Handeln in betriebswirtschaftlichen Quartalen. Es findet sich ebenso im Management-Alltag. Eine echte langfristige strategische Planung wie in Europa oder Japan existiert praktisch nicht. So gibt es zwar Business-Pläne für Unternehmen, einzelne Produkte oder Teilziele. Aber sie werden stets wieder kurzfristig geändert. In der schnellebigen High-Tech-Branche des Silicon Valley läuft das

Eine echte langfristige strategische Planung wie in Europa oder Japan existiert praktisch nicht. So gibt es zwar Business-Pläne für Unternehmen, einzelne Produkte oder Teilziele. Aber sie werden stets wieder kurzfristig geändert.

meist noch chaotischer als in anderen Industrien Amerikas. Das “Making the Plan” bindet die Mitarbeiter im autoritären Sinne. Aber meist gilt der Plan eben nur für ein Quartal – wenn überhaupt. Dann werden die Karten wieder gemischt. Dann gibt es ein neues Ziel, einen neuen Plan. Diese Flexibilität der Pläne erzwingt viel sprunghafteres Handeln. Das Team springt anders als in Deutschland von Teilziel zu Teilziel. Eine langfristige Planung der einzelnen Schritte gibt es zwar auf dem Papier, aber die Realität sieht letztlich stets anders aus. Je nach Marktlage, Stimmung bei den Aktionären oder Angriffen von Konkurrenten wird das Steuer immer und immer wieder herumgerissen. Nur die grundlegende Richtung steht. Sie ist aber relativ allgemein in einer langfristigen Vision gehalten und wird vom Chef nach innen und außen „evangelisiert“.

Bunter, bunter, bunter

Lässt sich das Erfolgsrezept des Silicon Valley auf eine Formel bringen? Was kann Deutschland lernen? Im Grunde geht es nicht nur um innovative Finanzierungsverfahren wie Venture Capital. Es dreht sich auch nicht nur um mehr Offenheit gegenüber technologischen Neuerungen. Hier hatte Deutschland noch vor zwei, drei Jahren riesige Defizite, beginnt sie aber langsam aufzuholen. Das Defizit liegt tiefer in der Mentalität, lässt sich eher mit soziologischem denn mit ökonomischem Blick erkennen: „Krawatten runter – Ärmel rauf“ – rief Scott McNealy den Deutschen im März 1999 in Hannover zu. Was der Chef des Computerkonzerns Sun Microsystems hiermit auf seiner Festrede zur Eröffnung der Computermesse CeBit aussprach, bezog sich nur vordergründig auf die Änderung des Business-Dress-Codes in Deutschland. Zwar zählt Scott zu den hartnäckigsten Krawattenhassern im Silicon Valley. (Er streift Anzug und Schlips nur über, wenn er im Kartellprozess gegen Microsoft vor den hohen Richter tritt oder manchmal, wenn ein guter Kunde aus Europa oder Japan nach Palo Alto kommt). Aber es gibt weder bei Sun noch bei anderen Unternehmen im Silicon Valley einen Zwang zum krawattenlosen Hemd. Der Sun-Chef forderte Deutschlands Entscheider vielmehr auf, sich endlich von leeren Traditionen und Regeln zu trennen, die pragmatisches Denken und Handeln verhindern. Bunt statt grau denken. Offen statt reguliert handeln. Einfach vieles über Bord werfen. Nur so lassen sich Wohlstand, Wachstum und Arbeitsplätze schaffen.

Mittlerweile bricht in Deutschland ja auch viel auf: Der Ladenschluss etwa – im Weltvergleich ein seltsames Unikum – beginnt so langsam aufzuweichen. Aber vieles wirkt aus Amerika betrachtet halbherzig, verspätet, widersprüchlich. Wenn etwa das junge Online-Auktionshaus ricardo.de

von einem Händler-Verband mit einem Prozess überzogen wird, der das Geschäft aufgrund einer über 100 Jahre alten Verordnung aus Kaisers Zeiten für illegal erklären soll, dann kommt man schon ins Grübeln. Ein bahnbrechendes Startup wie E-Bay könnte unter diesen Bedingungen in Deutschland gar nicht entstehen. Und den E-Bay-Epigonem wird nun auch noch das Leben schwer gemacht. Völlig unverständlich auch, dass der Zukunftsmarkt E-Commerce, der in Deutschland im Vergleich zu den USA noch in den Kinderschuhen steckt, mit Steuern belastet werden soll. (In den USA ist er von der Steuer befreit).

Das Erfolgsgeheimnis des Silicon Valley ist sein Pragmatismus. Alles, was keinen Markt findet, keinen praktischen Nutzen bringt, hört auf zu existieren. Umgekehrt wird alles, was nach Nutzen und Markt riecht, einfach mal ausprobiert. So geschehen mit dem Internet, das ja rein wissenschaftlich nur zum Teil im Silicon Valley erfunden wurde. Aber die praktische ökonomische Umsetzung, die lief zuerst im High-Tech-Tal.

Die Macht der Kleinen – weil alle Kapitalisten sind

Was im Valley zählt, ist Leistung, der pure individuelle Beitrag zum Gemeinwohl. Daran wird alles gemessen. Fast alles. Und vergütet wird diese tatsächlich gebrachte Leistung nicht nur in fixem Gehalt, das irgendwann einmal ausgehandelt wurde und den Wert der aktuellen Leistung überhaupt nicht mehr widerspiegelt. Entscheidend sind die Aktienoptionen. Das ist die gerechte Teilhabe der Mitarbeiter an der Kapitalbildung. Und wer Anteilsscheine zu Vorzugskonditionen kauft, der zeigt Vertrauen in die Zukunft des Unternehmens. Später profitiert er/sie davon – genauso wie Unternehmer, Investoren, Kapitalisten. Mehr noch: Die Top-Manager und Mehrheitsaktionäre sind viel stärker unter Druck als die „normalen“ Angestellten. Denn wenn das Unternehmen nicht mehr floriert und der Aktienkurs sinkt, kündigen immer mehr Mitarbeiter und gehen zu Konkurrenzfirmen – stets auf der Suche nach zukunftssträchtigen Aktienoptionen. Die Wechselrate der Angestellten, im dynamischen Silicon Valley äußerst hoch, fungiert somit als Erfolgskontrolle gegenüber der Unternehmensleitung. Sinkt der Aktienkurs, entsteht sofort doppelter Druck: Es hagelt nicht nur Kritik von Wall-Street-Analysten, sondern ebenso von den Angestellten, die einfach mit den Füßen abstimmen und gehen.

„Arbeitgeber“ oder „Arbeitnehmer“ – diesen Gegensatz gibt es im Silicon Valley schon lange nicht mehr. Und wo es ihn noch gibt, da ist das Ver-

Die Wechselrate der Angestellten, im dynamischen Silicon Valley äußerst hoch, fungiert somit als Erfolgskontrolle gegenüber der Unternehmensleitung. Sinkt der Aktienkurs, entsteht sofort doppelter Druck: Es hagelt nicht nur Kritik von Wall-Street-Analysten, sondern ebenso von den Angestellten, die einfach mit den Füßen abstimmen und gehen.

hältnis eher umgekehrt: Denn im Silicon Valley stehen aufgrund des Wirtschaftsbooms die Unternehmen bei den potenziellen Mitarbeitern Schlange – nicht umgekehrt. Es gibt keine Jobsuchenden mehr, nur selbstbewusste “Professionals”, die sich die Firma mit den lukrativsten Aktienoptionen und dem wahrscheinlichsten Börsengang aussuchen. Das Team geht über alles. Aber einer ist der Boss: der Chief Executive Officer, der CEO. Seine Macht ist absolut, unnachgiebig, viel stärker als in einem deutschen Unternehmen. Im schnellen Auf und Ab des Valley allerdings hält sie oft nicht lang. Denn Macht und Titel hängen von der reinen Leistung ab. Und wenn diese – aus welchen Gründen auch immer – plötzlich nachlässt, wird der Boss von den Aktionären (zu denen ja auch die Gründer und Mitarbeiter gehören) schnell gefeuert. Alle ziehen an einem Strang, weil sie alle Kapitalisten sind, in Aktien der Firma investieren und damit ihre Zukunft auf Zeit aneinander binden. Profit und Risiko werden entsprechend der individuellen Anteile an der Firma geteilt. Oft besitzen Angestellte, die früh bei einer Firma dabei waren, mehr Anteile als ein Top-Manager. Für Ideologie und verbissene gesellschaftliche Grabenkämpfe ist im kalifornischen Tal gar keine Zeit. Und dabei wachsen Wirtschaft, Wertschöpfung und Arbeitsplätze in einem Ausmaß, das selbst in anderen Teilen Amerikas mit Staunen zur Kenntnis genommen wird. Deshalb strömen – trotz der hohen Standortkosten – so viele Menschen herein. Internet und Personal Computer, die beiden großen Modernisierer, verstärken den Vorsprung des Silicon Valley vor anderen Regionen.

Neid, dieses typisch deutsche Empfinden gegenüber erfolgreichen Menschen, suchen Soziologen im Silicon Valley vergeblich. Jeder kleine Angestellte hier bewundert die großen Entrepreneure, Erfinder oder Manager und möchte genauso reich und erfolgreich werden wie sie. Es gibt auch keine Sozialpolster, keine gesellschaftlichen Zwischeninstitutionen, die bei Problemen in der Firma vermitteln. Niemand kann sich verstecken. Wer ineffektiv oder faul ist, wer Fehler gemacht hat, der muss gehen oder macht als Unternehmer pleite. Aber – und das ist auch ein Unterschied zu

Neid, dieses typisch deutsche Empfinden gegenüber erfolgreichen Menschen, suchen Soziologen im Silicon Valley vergeblich. Jeder kleine Angestellte hier bewundert die großen Entrepreneure, Erfinder oder Manager und möchte genauso reich und erfolgreich werden wie sie.

Deutschland – er bekommt sofort wieder eine neue Chance. Oft fangen die Leute sogar in ihrer alten Firma wieder an. Denn niemand ist nachtragend. Was zählt, ist das wechselseitige Gewinninteresse, die Win-Win-Konstellation. Niemand – noch nicht einmal die Banken – würden jemandem eine neue Chance verweigern, nur weil er/sie schon einmal scheiterte. Denn wer Fehler begeht, der macht auch Erfahrungen. Und Erfahrungen und Leistung, das zählt im Silicon Valley, aber keine Äußerlichkeiten.

Dabei ist das Valley keine darwinistische Hölle: Wer plötzlich in Geldnöten ist oder große Probleme in der Familie hat, dem wird geholfen. Aber pragmatisch, ohne staatliche Institutionen. Angestellte, die etwa ein krankes Kind zu versorgen haben, bleiben eben für diese Zeit zu Hause. Sie arbeiten, wenn der Termindruck hoch ist, nebenbei von dort aus – zur Not an einer anderen Aufgabe, die sich von zu Hause aus erledigen lässt. Wenn Menschen in materieller Not sind, wird gesammelt. Geldsammeln – “fund-raising” – gilt nicht nur für den Aufbau einer Firma, sondern ebenso für soziale Belange, für die Hilfe von Menschen, die in Not geraten. Es wird viel gesammelt und gespendet. Dafür braucht es keinen Sozialstaat. Eher hilft die Kirchengemeinde – aber total unabhängig von staatlicher Obrigkeit. Es wird einfach geholfen. Wenn zum Beispiel in einer jungen Familie die Frau ins Krankenhaus muss, gehen sofort Listen herum, in denen sich andere für Hilfen wie Kochen oder Einkaufen eintragen. Alles läuft praktisch, leise, ohne viel Brimborium.

Überhaupt hasst das Silicon Valley alles unnötige Palaver. In der Arbeitswelt des Valley gilt wie in anderem Zusammenhang erwähnt zuallererst: “Get your job done” – schaffe zuerst die Arbeit. Das ist entscheidend. Nicht Titel, Status oder Historie. Sun Microsystems etwa, mit einem Umsatz von rund 12 Milliarden Dollar keine Garagenfirma mehr, ist dafür ein gutes Beispiel. Der Umsatz steigt um rund 25 Prozent jährlich, der Gewinn gar um über 100 Prozent. Dieses Tempo lässt sich nur einhalten, wenn es keine bürokratischen Hemmnisse im Unternehmen gibt. Und es ist natürlich nicht damit getan, keine Krawatten zu tragen. Vor allem der unpräzise, pragmatische Arbeitsstil machte Unternehmen wie Sun

Es wird einfach geholfen. Wenn zum Beispiel in einer jungen Familie die Frau ins Krankenhaus muss, gehen sofort Listen herum, in denen sich andere für Hilfen wie Kochen oder Einkaufen eintragen. Alles läuft praktisch, leise, ohne viel Brimborium.

in wenigen Jahren so unglaublich erfolgreich. Die Hierarchien sind extrem flach. Einen Feierabend gibt es eigentlich nie. Aber die Leute kommen und gehen auch individuell – wie es ihr Job erfordert.

Die Messlatte ist das Ergebnis, die Leistung, das Projekt. “Get your job done” – egal wie. Dabei fungiert das Unternehmen als große Familie. Die Gemeinschaft, das Team muss funktionieren, damit das Ziel erreicht wird. Der Einzelne ist für das Team da und wird gleichzeitig von ihm aufgefangen. Die Atmosphäre in den Gebäuden wirkt fast wie auf einem Universitätscampus. Und wie in vielen Silicon-Valley-Firmen gibt es Fitness-Räume, Tischfußball und Basketballkörbe. Die Mitarbeiter fühlen sich wohl. Die meisten halten sich lange in der Firma auf. Jedenfalls mindestens 12, besser 14 Stunden am Tag, an sechs, besser sieben Tagen die Woche. Sechs Wochen Urlaub? Dieser wichtigste Posten im Leben eines deutschen Arbeitnehmers perlt an Sun-Mitarbeitern ab. Das protestantische Arbeitsethos des Max Weber hat in Silicon-Valley-Unternehmen wie Sun seine Heimat gefunden. Und Schlipse sind da wirklich im Weg. Dafür wächst der Spass und der Wert des gerechten Lohns: die Sun-Aktie verfünffachte sich in nur einem Jahr.

Eine gehörige Portion Anti-Establishment steckt dem Silicon Valley in den Knochen. David gegen Goliath – das ist der Kampf, die Herausforderung, die alle lieben. „Ich bin Robin Hood“, sagt Ann Winblad, die renommierte Wagnis-Kapitalistin. Sie nimmt Geld von den Großen, den reichen Investoren, und gibt es den Kleinen, den Existenzgründern. Ann ist eine Heilige des Valley. Wie Intel die japanischen Chip-Hersteller übertrumpfte, Netscape der Software-Supermacht Microsoft die Stirn bot und E-Trade die altwürdigen US-Brokerhäuser wie Merrill Lynch unter Feuer nimmt – das sind die Drehbücher, nach denen die Entrepreneurure des Silicon Valley agieren. Wer vom Flughafen San Francisco kommend die Autobahn 101 Richtung Süden ins Valley fährt, der schau rechts und links auf die riesigen Werbetafeln. Hier werfen die Trendsetter-Firmen ihre kessen Botschaften in die Welt. „Wenn Ihr Broker so schlau ist, warum muss er dann immer noch arbeiten“ lästert da zum Beispiel der

David gegen Goliath – das ist der Kampf, die Herausforderung, die alle lieben. „Ich bin Robin Hood“, sagt Ann Winblad, die renommierte Wagnis-Kapitalistin. Sie nimmt Geld von den Großen, den reichen Investoren, und gibt es den Kleinen, den Existenzgründern.

Online-Broker-Dienst E-Trade gegen die verstaubten Investment-Banken. An der 101 begann auch die grandiose “Think Different”-Werbekampagne des heimgekehrten Apple-Gründers Steve Jobs mit den großen Porträts berühmter Köpfe neben dem Apple-Logo. Einstein, Picasso, Lennon. Geniale Außenseiter, die die Welt veränderten. Geistige Vettern des Silicon Valley.

Das Valley kann überall sein

Silicon Valley kann überall sein. Auch außerhalb Kaliforniens gibt es Unternehmen, die die bunte, effektive Unternehmenskultur pflegen. Richard McGinn etwa ist einer der größten Bewunderer des Silicon-Valley-Stils. „Krawatten schnüren die Blutzufuhr zum Gehirn ab“, sagt der Chairman und CEO von Lucent Technologies, dem mit rund 30 Milliarden Dollar Umsatz weltweit führenden Zulieferers von Telecom-Equipment mit Sitz in New Jersey. Er hat nie im Valley gearbeitet. Aber er lebt dessen Kultur mehr als manche seiner Kollegen in Kalifornien. Lucent spaltete sich 1997 vom US-Telefongiganten AT&T ab und legte den erfolgreichsten Börsengang Amerikas aller Zeiten hin. Im Silicon Valley kaufte sich der Chairman in den schnell wachsenden Markt der Datenkommunikation ein – durch die Akquisition des Cisco-Konkurrenten Ascend. Die Börse reagierte euphorisch. Hyper-Wachstum. Paranoia. Speed. Das liebt er. „Wir sind ein ewiges Startup“, sagt Richard McGinn.

Lucent ist nur einer der ganz wenigen Großkonzerne Amerikas, der jährlich mehr als 20 Prozent Umsatz zulegt. Ein Phänomen. Ein Vorbild für deutsche Großunternehmen, die im Silicon-Valley-Stil umbauen wollen. Richard McGinn steuert Lucent mit lässig-harter Hand. Deshalb ist er ein Traum-Manager, ein “role-model” für junge MBA-Absolventen in ganz Amerika. Die Leistungsträger im Konzern lieben ihn, die Frühstücksdirektoren fürchten ihn: 30 Prozent der 62 Top-Manager, die beim Börsengang noch an Bord waren, hat er gefeuert. Immer noch nicht genug, wie

die alle paar Quartale enttäuschenden Zahlen seiner Verkaufsmannschaft belegen. Auf viele seiner Geschäftspartner wirkt McGinn sehr hemdsärmelig. Angenehm hemdsärmelig. Er redet nicht viel um den heißen Brei. Und manchmal trägt er ja auch eine Krawatte – bei Treffen mit Kunden oder bei einem offiziellen Foto etwa für den Annual Report. Aber “time is money”. Kleidercodes stören Ablauf und Tempo. Für den Fototermin bei meinem Interview für Capital hatte sich der Chairman gut präpariert und eine Krawatte angelegt. Als der Fotograf jedoch die Porträt-Aufnahme vorbereitet, fragt er plötzlich erschrocken: „Mr. McGinn, wo ist Ihr Gürtel?“ Peinlich? „Die Hose wurde ohne Gürtel verkauft“, antwortet der Lucent-Vormann schlagfertig. Und alles lacht. Bei aller sachlichen Härte: Richard McGinn bleibt Mensch. Auch das ist typisch Amerika. Lachen, Freundlichkeit, Offenheit – sie fördern Kreativität und Innovation. Und daraus wiederum wachsen Wertschöpfung, Gewinne und Jobs.

Wie wäre der Termin mit einem deutschen Vorstandschef zum Beispiel dem Lenker des Lucent-Konkurrenten Siemens gelaufen? Sicher sehr korrekt. Und natürlich todernst. Aber die Zahlen: Lucent macht rund fünfmal soviel Gewinn wie der Konzernbereich Information und Kommunikation von Siemens – bei nur 25 Prozent mehr Umsatz. Die Börse, deren Kurse ja stets eine Zukunftserwartung ausdrücken, sieht den Qualitätsunterschied noch drastischer: Selbst nach dem Absturz der Lucent-Aktie im Oktober war der US-Player rund viermal soviel wert wie der gesamte Siemens-Konzern – wobei die Münchener mehr als viermal so viel Umsatz machen wie Lucent. Jetzt holt Siemens auf. Doch der Abstand zu dem Amerikaner ist gewaltig. Silicon Valley kann überall sein, nicht nur in Kalifornien. Auch in Deutschland?

Fun und Lego-Logik

Deutschland hat die besseren Ingenieure als das Silicon Valley. Ihre Präzision in der Ausführung wird auch in Kalifornien bewundert. Aber warum sind die Amerikaner dann doch kreativer? Warum kommen alle wirtschaftlich relevanten Innovationen der vergangenen Jahrzehnte – vom Mikrochip bis zum Internet – aus dem High-Tech-Tal und nicht aus München oder Dresden? Es lohnt ein Blick auf die Kinder. Mein Sohn ging gut zwei Jahre auf die deutsch-amerikanische Schule im Silicon Valley. Die kulturellen Gegensätze zwischen Amerikanern und Deutschen konnten nicht deutlicher hervortreten. Als ich zum Beispiel auf einem Elternabend einmal “Fun” (Spaß) als erstrebenswerten Zustand im Unterrichtsalltag

erwähnte, kratzten mir die deutschen Eltern fast die Augen aus. “Fun” ist nicht erlaubt. Das gehört auf den Spielplatz oder in die Disco, aber nicht in die Schule. Für die amerikanischen Eltern war es selbstverständlich: Denn das amerikanische “Fun” heißt viel mehr als “Spaß” im begrenzten deutschen Sinne des Witzemachens. Im Silicon Valley bedeutet “Fun” auch Freude an Innovation und am Ausprobieren, Spaß am Risikokitzel, am Lernen und Erfolg. “Fun” gibt es immer. Optimismus statt Pessimismus. “Keep smiling” statt zusammengepresste Lippen. Deutsche kritisieren das oft als oberflächlich. Das mag sein, aber es macht das Alltagsleben so unendlich angenehmer. Und vor allem lockert es den Geist für kreative Ideen. Das amerikanische “Fun” ist das Anti-Proton des klassischen deutschen Weltschmerzes – in Schulen wie in Firmen.

“Fun” gibt es immer. Optimismus statt Pessimismus. “Keep smiling” statt zusammengepresste Lippen. Deutsche kritisieren das oft als oberflächlich. Das mag sein, aber es macht das Alltagsleben so unendlich angenehmer. Und vor allem lockert es den Geist für kreative Ideen.

Wenn Graham Spencer, Mitgründer und Technik-Vorstand des Internet-Unternehmens Excite@Home, während seiner 18-Stunden-Tage den totalen Nullpunkt erreicht, keine Cola und kein Joke ihn mehr aufbauen kann – dann schmeißt er sich einfach wortlos in die riesige rote Rutsche im Hauptquartier. Dann schlägt sein müder Körper ein paar Mal hin und her. Und wenn er unten herauspurzelt, fühlt er sich wie neugeboren, schüttelt seinen langen hageren Körper und lacht über das ganze Gesicht. Ist diese Welt nicht schön? Und obwohl es keine sechs Wochen Urlaub, keine Beschäftigungsgarantie und nicht viele Versicherungen gibt – in Amerika jammert keiner gern.

Schon bei Kindern lässt sich der Unterschied zwischen Deutschen und Amerikanern in Bezug auf Offenheit und Kreativität beobachten. Eine Marketing-Studie der dänischen Firma Lego belegte es: Wenn ein durchschnittliches amerikanisches Kind eine Lego-Kiste öffnet, denkt es nicht lange nach, sondern fängt sofort an, irgendetwas zusammenzustecken. Das Ergebnis hat meist wenig mit dem zu tun, was die Gebrauchsanleitung oder das Foto auf der Lego-Box vorgeben. Gleichwohl preisen die Erwachsenen das Ergebnis enthusiastisch. Die Kinder probieren einfach aus und improvisieren. Und jedes Ergebnis wird von den Eltern belohnt. Wenn ein deutsches Kind eine Lego-Kiste öffnet, liest es meist erst ein-

mal die Gebrauchsanweisung, schaut auf die Beispielbilder und gibt sich allergrößte Mühe, alles so zu bauen, wie es die Illustrationen und Fotos vorgeben. Wenn alles maßstabgetreu nachgebaut ist, bedenken die Erwachsenen es mit nüchternen Kommentaren wie „Perfekt“ oder „Gut gemacht“. Präzises Ausführen wird belohnt. Nicht nur von den Eltern, sondern auch von der Schule.

Wenn ein deutsches Kind eine Lego-Kiste öffnet, liest es meist erst einmal die Gebrauchsanweisung, schaut auf die Beispielbilder und gibt sich allergrößte Mühe, alles so zu bauen, wie es die Illustrationen und Fotos vorgeben.

Der Erfolg des Silicon Valley liegt natürlich auch in der Freiheit. Vor allem in der Freiheit des Denkens, aus der letztlich innovatives Handeln wächst. Die Gedanken sind eben nicht frei in Deutschland, sondern ständig überlagert vom Alp der Traditionen, Konventionen und Ideologien. „Es fehlt das typisch kalifornische Out-of-the-Box-Denken, das unkonventionelle Herangehen, dieses Einfach-Ausprobieren“, sagt Peter Hirth, der deutsche Biologe und Silicon-Valley-Unternehmer. Mit dieser Meinung steht er unter anderen Deutschen, die im Valley leben und arbeiten, nicht allein. „Hier kann man einfach machen, machen, machen“, sagt Vielfach-Entrepreneur Michael Kuehn. Deutschland ist stark, wenn es um die Perfektion bekannter Dinge oder einer bewährten Technologie geht. Deshalb sind die deutschen Autos die besten der Welt. BMW – von den Amerikanern als “the ultimate driving machine” bewundert – ist dafür ein gutes Beispiel. Aber wirklich revolutionäre Ansätze, die wie das Internet die bisherige Welt auf den Kopf stellen und völlig neue Perspektiven eröffnen, die werden im Silicon Valley erfunden oder entdeckt und dann pragmatisch zu Business entwickelt.

Paul Krugman, der einflussreiche Wirtschaftsprofessor am renommierten Massachusetts Institute of Technology (MIT), brachte in einem treffenden Essay für die US-Zeitschrift *Fortune* den Nachholbedarf Deutschlands auf den Punkt: Die Deutschen tendierten dazu, alles nach festen Regeln unter sichere Kontrolle zu bringen, beim Ladenschluss genauso wie beim Wechselkurs des Euro. Stets gehe es um Prinzipien. Die Amerikaner hingegen passten ihr Handeln pragmatisch den jeweiligen aktuellen Gegebenheiten aus. Zwar habe die deutsche Prinzipientreue und Genauigkeit in der Zeit vor der Internet-Revolution zum deutschen Wirtschaftswunder entscheidend beigetragen. Sie habe herausragende Industrieprodukte wie den deutschen Automobilbau begünstigt. Weil aber Technologie und

Märkte seit der Internet-Revolution ständig im Fluss seien, veränderten sich diese Rahmenbedingungen radikal. „Flexibilität scheint jetzt gegenüber Disziplin im Vorteil zu sein“, analysiert Krugman. Und genau das lässt sich im Silicon Valley hervorragend lernen.

Zum amerikanischen Pragmatismus gehört der “American Dream”, die Verwirklichung von Träumen. Das tägliche Handeln orientiert sich stets am großen Ziel. Es spendet gigantische Kraft, unbändigen Willen. Der “American Dream” hat eine lange Tradition, die sich durch die gesamte amerikanische Geschichte zieht von Thomas Jefferson bis zu Martin Luther King. Ihre aktuelle Version ist der Traum von der Offenheit, die Vernetztheit der Weltgesellschaft. Die technologische Revolution durch das Internet hat die Verwirklichung dieses Traums in greifbare Nähe gerückt. Und das Silicon Valley zeigt als innovativste und gleichzeitig wirtschaftlich stärkste Region Amerikas, wie Kreativität und Träume in milliardenschweres Business umgesetzt werden.

Zum amerikanischen Pragmatismus gehört der “American Dream”, die Verwirklichung von Träumen. Das tägliche Handeln orientiert sich stets am großen Ziel. Es spendet gigantische Kraft, unbändigen Willen.

Deutschland eilt hinterher, sobald derartige Revolutionen erst einmal eingeleitet, Pfade und Business-Modelle erkennbar sind: So machte es einst Vobis bei Personal Computern, so machen es heute Alando und Ricardo bei Internet-Auktionen. Das wird im Silicon Valley auch gar nicht abschätzig betrachtet. Im Gegenteil: Die Präzision deutscher Manager und Ingenieure im Kopieren von Innovationen oder im Umsetzen von Ideen wird hochgradig geschätzt. Deshalb behalten ja Unternehmen wie Intershop oder SAP auch ihre Ingenieure in Deutschland. Aber die bahnbrechenden Ideen, Strategien und Business-Pläne schöpfen sie in den unkonventionellen, arbeitswütigen und immer etwas „verrückten“ Think Tanks des Silicon Valley.

Kein Mittelmaß, viel Out-of-the-Box-Denken

Die Wagnis-Finanziers des Valley bestehen auf “make or break”. Alles oder nichts. Das ist ein wichtiges Erfolgsgeheimnis des Silicon Valley. Nur das Außergewöhnliche zählt. Die Investoren verabscheuen Mittelmaß. Deshalb wird jeder Entrepreneur gezwungen, seine Business-Pläne immer

noch ein Stück origineller, gewagter zu konzipieren. Von diesem typisch kalifornischen Nonkonformismus unterscheiden sich die neuen deutschen Venture Capitalists teilweise enorm. Sie streben eher nach solidem Mittelmaß, um ihre Investoren in Sicherheit zu wiegen: Die deutschen VC sind nach einer *Capital*-Studie stolz darauf, dass rund zwei Drittel ihrer Investitionen mit Gewinn und nur 36 Prozent mit Verlust enden. Das klingt nach Silicon-Valley-Maßstäben wirklich altbacken: Die kalifornischen Venture Capitalists kalkulieren von vornherein, dass wenigstens die Hälfte ihrer Engagements ein Schlag ins Wasser sind. Darüber reden sie natürlich nicht gern. Aber der Misserfolg ist weiter gar nicht schlimm. Denn wenn aus nur fünf oder zehn Prozent der Firmen ihres Portefeuilles die absoluten Überflieger nach den Vorbildern Yahoo, E-Bay oder Cisco wachsen, finanzieren sie mit ihrem Börsenerfolg die vielen anderen Fehlschläge glatt. Nur dieser Risiko-Mechanismus bringt wirklich geniale Geschäftsideen und bahnbrechende Unternehmen hervor. Sicherheitsdenken aber erzeugt Mittelmaß.

Keine Sorge um die Gescheiterten: Sie profitieren auch. Denn sie tragen ja kein Stigma und bekommen aufgrund ihrer Erfahrung für ihre nächste Firma wieder Wagnis-Kapital – und wieder und wieder, solange bis auch sie den großen Durchbruch erzielen. Dieses Streben nach dem ganz großen Durchbruch macht den Erfolg des Silicon Valley aus. Alles oder nichts. Es gibt keine Angst vor dem Scheitern. Denn es gibt den Wiederanfang danach. Wie die Lego-Steine lassen sich die Elemente des Lebens kombinieren – immer wieder, unendlich. *The Sky is the Limit*. Im Silicon Valley gibt es keine Gebrauchsanleitung. Kein Beispielfoto auf der Lego-Box. Hier regiert das anarchische Out-of-the-Box-Denken. Unendlich viele Ideen und Phantasien. Und die gerinnen oft, sehr oft in kurzer Zeit zu Erfolg und sehr viel Geld.

Nicht vergessen werden darf die Offenheit als Schlüssel, um Mittelmaß zu bekämpfen. Ein Unterschied zwischen Deutschen und Amerikanern fällt mir ständig auf: Auf eine ungewohnte Idee reagieren Silicon-Valley-Menschen meist so: „Wow, das ist interessant, das sollten wir angehen“ – auch wenn hinterher meist nichts daraus wird. Deutsche reagieren meist anders: „Das geht nicht, da gibt es dieses und jenes Problem, das müssen wir erst einmal klären, das haben wir aber schon immer anders gemacht.“ Wie sollen Ideen zu Projekten und schließlich zu Geld werden, wenn sie schon von vornherein abgewürgt werden? Es ist schade, denn meist laufen deutsche Projekte mindestens genauso schnell und reibungslos wie im Silicon Valley – wenn, ja wenn sie schließlich ihren Weg durch die gedanklichen und institutionellen Schranken gefunden haben.

Schließlich gibt es den Anti-Mittelmaß-Faktor Geschwindigkeit – zum Beispiel in der Kommunikation. Im Silicon Valley werden Anfragen, sei es per E-Mail oder per Telefon, sofort beantwortet. Und sofort heißt auf jeden Fall am selben Tag, meist innerhalb von ein oder zwei Stunden. Das Weilen auf einer Dienstreise zum Beispiel zählt nicht als Ausrede. Denn jeder hört auch von unterwegs oder von zu Hause regelmäßig den Anrufbeantworter ab und schaut in seine E-Mail-Box.

Alles auf einmal. Oder: der halbe private Bildschirm

Wer durch ein typisches Großraumbüro des Silicon Valley geht, beobachtet manchmal ein seltsames Phänomen: Da sitzen die Leute vor Bildschirmen, die in der Mitte geteilt sind. Ob Programmierer oder Marketing-Fachleute, Finanz-Experten oder Ingenieure – viele erledigen nur auf der einen Hälfte ihres Computers den Job. Die andere Hälfte gehört dem persönlichen Online-Börsenprogramm. Fast alle Angestellte im Silicon Valley haben ein Aktiendepot bei einer der zahlreichen Online-Banken wie E-Trade, Schwab oder Datek. Und weil der Arbeitstag meist lang dauert, können die Kurse oft nur während der Arbeitszeit verfolgt, Wertpapiere gekauft oder verkauft werden. Der Boom des Online-Banking hat zwar die Computerdisplays in den Büros des Silicon Valley verändert, aber nicht die grundsätzliche Neigung der Menschen, immer möglichst viele Dinge auf einmal zu erledigen. Das gehört zum Workoholismus des Valley.

Deshalb schadet das parallele Online-Brokerage dem Job auch nicht. Im Gegenteil bringt es – ganz gleich ob die Aktienkurse fallen oder steigen – zwischendurch den nötigen Schub Adrenalin, um die Arbeitsdynamik über einen der vielen 14-Stunden-Tage wach zu halten. Kein Manager im Silicon Valley wird offen eingestehen, dass er/sie diese individuelle Doppelnutzung eines Bürocomputers duldet. Doch in der Praxis unterbindet es fast keiner. Es gibt geradezu ein ungeschriebenes Recht auf den halben privaten Bildschirm. Denn wer täglich die meiste Zeit in seiner Firma zubringt und meist nur zum Schlafen nach Hause fährt, der muss auch Zeit haben, die Börse zu verfolgen.

Seit die US-Computerbörse Nasdaq ihre Handelszeiten ausgeweitet hat, nimmt die Praxis der Bildschirm-Splits noch weiter zu. Denn die High-Tech-Freaks des Silicon Valley zählen zu den aktivsten Nutzern der Online-Depots. Sie zählen zu der wachsenden Zahl privater Aktienkäufer in den USA, die einen 24-Stunden-Aktienhandel für jedermann fordert. Es ist wohl nur noch eine Frage der Zeit, dass die Börsenaufsicht ihn geneh-

ingt. Da die Chefs das private Anlagegeschäft am Arbeitsplatz dulden, werden in den Silicon-Valley-Büros die geteilten Bildschirme bald wohl noch länger flimmern. Es hätte auch für die Unternehmen Vorteile: Denn nebenbei wird ja der Job weiter erledigt. 24 Stunden mal sieben Tage – das Arbeitsideal des Silicon Valley rückt so in greifbare Nähe.

Immigrant Song – jeder ist willkommen

Kommen ist normal im Silicon Valley. Und keiner fragt, woher und wieso. Nur wenige wurden in Kalifornien geboren, nur eine Minderheit wuchs hier auf. „Ich komme aus Deutschland“. „Ich komme aus China.“ „Ich komme aus dem Iran.“ Und natürlich viele Leute aus anderen Teilen Amerikas. Die überwiegende Zahl der Entrepreneur, Erfinder und Finanziers, die in diesem Buch auftreten, kamen irgendwoher. Die Offenheit des Silicon Valley gegenüber Menschen aus allen Kulturen, jeglichen Nationen ist eine große Stärke. Jeder ist willkommen, ohne Vorurteile, Rassenhass, aber auch ohne Recht auf Sozialhilfe. Nur wenige erkundigen sich nach dem Diplom. Nach Dokortiteln und Orden fragt garantiert niemand. Rassenkonflikte, wie sie nur 400 Meilen weiter südlich in Los Angeles leider immer wieder aufflackern, hat es im Silicon Valley nie gegeben.

Woran liegt es? Schlicht und zuallererst ist die viele Arbeit zu nennen, die hier erledigt werden muss. Die Zahl der Unternehmen wächst exponentiell. Die Nachfrage nach Dienstleistungen ebenfalls. Aber die Zahl der Arbeitsvisa ist begrenzt. Und viele Amerikaner scheuen das Valley wegen der hohen Lebenshaltungskosten. Nicht wenige leben hier halblegal, schlagen sich durch. Nicht nur Mexikaner, die es immer wieder schaffen, die streng bewachte Grenze im Süden zu überwinden. Auch Programmierer oder Hacker aus Frankreich oder Russland, Indien oder der Türkei. Alle beißen die Zähne zusammen und wollen es schaffen: Ihren Traum vom schnellen Geld und dem großen Erfolg verwirklichen. Und in der

Jeder ist willkommen, ohne Vorurteile, Rassenhass, aber auch ohne Recht auf Sozialhilfe. Nur wenige erkundigen sich nach dem Diplom. Nach Dokortiteln und Orden fragt garantiert niemand. Rassenkonflikte, wie sie nur 400 Meilen weiter südlich in Los Angeles leider immer wieder aufflackern, hat es im Silicon Valley nie gegeben.

Gesellschaft wird niemand geschnitten oder gehänselt, nur weil sein Englisch nicht perfekt ist.

Die Wertschöpfungsspirale des Silicon Valley macht vor niemandem halt. Man muss nur zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein. Darauf hoffen auch die Einwanderer. Viele Immigranten wie der Deutsche Andy von Bechtolsheim oder der Franzose Philippe Kahn sind sogar vielfache Millionäre geworden. Und dann gibt es die traumhaften Geschichten, wahre Geschichten: Ein armer mexikanischer Müllarbeiter wuchtet im Herbst 1998 ein geschnürtes Päckchen mit Altpapier auf den Lkw. Zeitungspapier. Obendrauf klemmt ein Fetzen aus einem Finanzblatt mit einem heißen Anlage-Tip: die Aktie des Internet-Auktionshauses E-Bay, das gerade an die Börse gegangen ist. Der Mexikaner nimmt allen Mut zusammen und setzt einen guten Teil seiner Ersparnisse auf E-Bay, kauft – und wird reich.

Silicon Valley als geistige Heimat

Das ständige Kommen und Gehen im Silicon Valley stellt die Frage nach dem Ort. Was heißt eigentlich Silicon Valley? Ist es nur das Tal, die reine Physis? Für viele bedeutet der Terminus "Silicon Valley" viel mehr: ihre Lebensphilosophie, ihre geistige Haltung, die sie tief verinnerlicht haben, ganz gleich wo sie nach der Zeit im Silicon Valley leben und arbeiten. Viele pendeln sowieso ständig hin und her: zum Beispiel Hasso Plattner, der Chef des deutschen Softwarekonzerns SAP. Er verbringt die Hälfte seiner Zeit in Deutschland, die andere Hälfte in Palo Alto. Er sei lieber hier, sagt der SAP-Lenker. „Hier ist alles schneller.“ Im Valley schlage der Beat der Software-Industrie. Und Hasso Plattner muss immer dort sein, wo die Musik spielt. Fährt er zurück ins Hauptquartier nach Walldorf, nimmt Plattner seine Silicon-Valley-Philosophie in Kopf und Herzen mit. Deshalb schaffte er es auch, den Ende 1998 mit veralteter Technologie in eine schwere Krise geschlitterten Software-Giganten mit einer klugen Internet-Strategie wieder in Fahrt zu bringen. Ohne Plattner, der seinen Finger stets am Puls des Silicon Valley hat, wäre das sicher nicht gelungen. Den Frontalangriff des Erzkonkurrenten Oracle, dessen Hauptquartier nur wenige Meilen nördlich vom SAP-Stützpunkt im Valley liegt, erkannte er so rechtzeitig und leitete Anfang 1999 den Konterschlag ein.

Das Beispiel des SAP-Chefs beleuchtet, wie das Silicon Valley besonders seit dem ökonomischen Durchbruch des Internet nicht nur zum Zentrum für die weltweite High-Tech-Industrie gewachsen ist, sondern darüber

hinaus zur geistigen Heimat, zum kreativen Elixier der Entscheider. Viele europäische Unternehmer wie Plattner oder Intershop-Gründer Stephan Schambach nutzen das Valley als Quelle und Relais-Station ihrer Arbeit. Hier werden die Trends gemacht, die Allianzen geschmiedet, die Strategien bestimmt. Die schiere Dichte an unternehmerischen Mut, risikobereitem Kapital und kreativer Energie zieht Menschen aus der ganzen Welt an – und lässt sie nicht mehr los. Selbst wenn sie wieder gehen, tragen sie das Silicon-Valley-Virus mit sich hinaus und verändern so die Wirtschaft anderswo. Das lässt sich auch in Deutschland am radikalen Strukturwandel verfolgen, der sich trotz schwieriger politischer Rahmenbedingungen ankündigt: die Gründerwelle, das langsam in Mode kommende Venture Capital, die wachsende Popularität des Internet als Business-Instrument wenigstens unter jungen Leuten.

Aber das Silicon Valley hat sich längst zum Gravitationszentrum der weltweiten Wachstumsindustrien, zum Rom der New Economy entwickelt. Wer in Branchen wie Internet, Software oder Biotechnologie vorn mitmischen will, muss im kalifornischen High-Tech-Tal einen Stützpunkt haben oder zumindest sehr oft herkommen. Das lässt sich allein schon am drastisch wachsenden Pendelverkehr zwischen Europa und dem Flughafen von San Francisco ablesen, dem Tor zum Silicon Valley: Nicht nur Frankfurt, London, Amsterdam und Paris haben ständige Direktverbindungen. Auch von wichtigen Business-Metropolen wie Mailand und München aus können Geschäftsleute neuerdings das ganze Jahr über in schnellerem Rhythmus direkt nach San Francisco fliegen. Hunderte von Managern, Ingenieuren und Unternehmern kommen täglich auf dem Flughafen südlich der Stadt an, der nach jahrelangem Umbau demnächst noch viel mehr Ankömmlinge pro Tag schlucken kann. Und wie im April 1996 Stephan Schambach, stürzen sie sich sofort ins Geschäft, eilen noch am gleichen Tag zu Terminen mit Partnern, Kunden oder Beratern. Viele haben bereits eigene Brückenköpfe hier, zumindest feste Partnerfirmen. Und alle werden sofort nach ihrer Ankunft hineingesogen in die intensiven Business-Netze des engen Tals. Die schiere Dichte von innovativer Geisteskraft, unternehmerischer Energie und risikobereitem Kapital lässt keinen auch nur eine Minute los. Für Sightseeing in San Francisco oder an der Pazifik-Küste bleibt meist keine Zeit. Denn Zeit ist Geld – im schnellen Silicon Valley viel stärker als anderswo.

Valley-Jargon

Die Startup-Szene des Silicon Valley pflegt einen speziellen Wortschatz. Deutsche Geschäftsleute sollten ihn kennen. Eine Zusammenstellung der geläufigsten Ausdrücke:

* **Bandwidth** („Bandbreite“) = Zeit. Die meisten Menschen im Silicon Valley haben sie nicht. Deshalb lieben sie schörkellose, weil zeitsparende Kommunikation.

* **Boat anchor** („Bootsanker“) = nicht, wie man vermuten würde, die Stütze einer Firma, sondern im Gegenteil eine Person oder eine Tatsache, die die Entwicklung des Unternehmens bremst.

* **Double-Click** („Doppelklick“) = kommt aus der Sprache der Computerfreaks: Wer eine Aussage besonders betonen will, sagt: “I’d like to double-click ...”

* **Elevator Pitch** („Fahrstuhlwurf“) = Die geraffte mündliche Zusammenfassung des Business-Plans. Diese Kernsätze der Geschäftsidee lernt der Existenzgründer am besten auswendig und schleudert sie bei jeder sich bietender Gelegenheit einem Venture Capitalists „an den Kopf“. Der Pitch sollte nicht länger als eine Fahrstuhlfahrt dauern. Man muss sich wirklich auf die Essenz des Business-Plans konzentrieren, denn auch die Fahrstühle rasen ja immer schneller.

* **Give a good scrub** („gut drüberschrubben“) = der Venture Capitalist schaut beim Business-Plan nur flüchtig auf das Deckblatt und die Zusammenfassung (Executive Summary). Stets unter Zeitdruck liest er den Text nie ganz, sondern sucht nach interessanten Reizworten oder Fakten. Findet er sie innerhalb von fünf Minuten nicht, ist der Plan durchgefallen.

* **Good athlete** („guter Athlet“) = ein allgemein sehr kompetenter Vorstandschef (Chief Executive Officer), der aber in dem speziellen Markt-feld der Firma keine (große) Erfahrung hat. Venture Capitalists tauschen oft einige Zeit vor dem Börsengang den Gründer gegen so einen „guten Athleten“ aus. Der Gründer übernimmt eine andere Management-Position, fungiert als Berater oder wechselt in den Aufsichtsrat (Board of Directors).

* **Hit the windshield** („an die Windschutzscheibe knallen“) = eine Firma scheitert (demnächst).

- * **Hot space** („ein heißer Platz“) = eine vielversprechende Nische.
- * **In the center of the flame** („mitten in der Flamme“) = eine gut positionierte Firma.
- * **Plankton** („Plankton“) = eine kleine Firma, die durch ein größeres Unternehmen geschluckt wird. Wenn der Preis einigermaßen stimmt, ist es manchmal attraktiver als ein Börsengang.
- * **Sucking your own exhaust** („Deine eigenen Abgase einatmen“) = wenn ein Startup-Unternehmer im Gespräch mit einem Venture Capitalist wahrscheinlich nicht alles weiß, was er vorgibt zu wissen.
- * **Take the living dead** („den lebendigen Tod wählen“) = bezeichnet ein Unternehmen, das weder den großen Durchbruch schafft noch ganz scheitert.
- * **Will the dogs eat the dog food?** (Essen die Hunde das Hundefutter?) = Werden die Kunden das Produkt auch kaufen? Eine Schlüsselfrage der Wagnis-Finanziers.

Was kommt nach der Internet-Revolution? Joe's Vermächtnis

Joe Firmage, ein Mormonenspross aus Salt Lake City, ist eine der schillerndsten Persönlichkeiten des Silicon Valley. Mit 23 Jahren war er bereits 24facher Millionär, nachdem er 1991 seine Software-Firma *Serius* an den Netzbauher Novell verkauft hatte. 1995 – das World Wide Web steckte noch in den Kinderschuhen – gründete er eine der ersten Internet-Consultingfirmen: *US Web*. 17 Millionen Dollar spendierten die Venture Capitalists. Und Joe hatte riesigen Erfolg: *US Web* ging an die Börse, schluckte über 40 andere Firmen. Nach dem Zusammenschluss mit einer Multimedia-Firma wuchs das Unternehmen auf 2,1 Milliarden Dollar Umsatz und beschäftigt heute über 2000 Mitarbeitern in aller Welt.

Soweit die „normale“ Erfolgsgeschichte. Die „unnormale“ begann eines morgens an einem Novembertag 1997. Als der Wecker klingelt, bekommt Joe Besuch von einem Mann, einem Geist eingehüllt in weißes Licht. Er berichtet über seine Reise durch das All. Joes Leben ändert sich schlagartig. Der ehemalige Student der Physik und Philosophie hatte sich schon immer für den Kosmos, die Unendlichkeit und das ewige Leben interes-

siert. Jetzt packte es ihn wieder. Monatelang recherchierte und schrieb er an einem Buch – neben seiner Arbeit als Chairman und CEO der Milliarden-Company US Web. Auf seiner persönlichen Web-Page (www.the-word-is-truth.org) veröffentlichte er die Schrift mit dem Titel “The Truth” (Die Wahrheit). Es geht um Außerirdisches. Ufos als physische Realität. Die ökologische Bedrohung der Welt. Um die zweite Renaissance der Bibel. Die Vereinigung von Wissenschaft und Spiritualität. Und natürlich das Internet, das viele Probleme lösen könne. Begierig griffen einige Boulevard-Reporter des Silicon Valley das farbige Thema auf. Die Analysten an der Wall Street und die Aufsichtsräte im Board of Directors von US Web aber sahen rot und enthoben Joe im Herbst 1998 seines Chefpostens.

Doch als sich der Medienwirbel und die Tumulte im US-Web-Management gelegt hatten, sahen die Experten den Entrepreneur Joe Firmage wieder mit anderen Augen. Seine Visionskraft und Energie wird in dem innovativen Internet-Unternehmen geschätzt. Deshalb arbeitet er als strategischer Berater wieder im Top-Management. Vielleicht bringt er ja den entscheidenden Anstoß für die nächste Offensive der expansiven Company, die vor kurzem mit der US-Consulting-Firma Whittman-Hart fusionierte. Was kommt eigentlich nach der Internet-Revolution? Joe Firmage prognostiziert eine Transformation der Weltwirtschaft – von der heute radikal kurzfristig orientierten Profit-Maschine, die Wall-Street-Analysten und die schnellen, effektiven Silicon-Valley-Companies dominieren, zu einer langfristig orientierten Non-Profit-Ökonomie. Alle Menschen auf der Welt müssten im Prinzip gleichberechtigten Zugang zu den reichlich vorhandenen materiellen Gütern haben. Weil das Internet prinzipiell allen Menschen den gleichen Zugang zu allen Wertquellen biete und die Preise dank der immer effektiveren Produktion und der Ausschaltung von Zwischenhändlern gegen Null treibe, sei diese Utopie zum Greifen nah. Der US-Web-Gründer schlägt vor, dass die Privatfirmen damit beginnen sollten, einen bestimmten Teil ihrer Aktien in die Portefeuilles gemein-

Was kommt eigentlich nach der Internet-Revolution? Joe Firmage prognostiziert eine Transformation der Weltwirtschaft – von der heute radikal kurzfristig orientierten Profit-Maschine, die Wall-Street-Analysten und die schnellen, effektiven Silicon-Valley-Companies dominieren, zu einer langfristig orientierten Non-Profit-Ökonomie.

nütziger Organisationen oder Stiftungen zu überführen. Sein Internet-Portal Earth City solle dabei als "Nonprofit of Nonprofits" fungieren – die ultimative Web-Page.

Der soziale Aspekt seiner Vision trifft den Zeitgeist im ultrareichen High-Tech-Tal. Mitten in der Jagd nach Geld, Erfolg und Aktienoptionen beginnen viele Nutznießer des "GetRichQuick.com"-Syndroms andere Dimensionen des menschlichen Lebens zu entdecken: Umwelt, Welthunger, Glaube, soziale Verantwortung. David Packard, der Co-Gründer von Hewlett-Packard, und Bill Gates, der Software-Tycoon aus Seattle, gingen mit ihren Multi-Milliarden-Dollar-Spenden für wohltätige Zwecke voran. Einige der neuen Super-Reichen des Valley wie etwa der Gründerprofessor Jim Clark folgen jetzt ihrem Beispiel. "GetRichQuick.com" ist nicht alles in der New Economy.

Die Phantasien des Joe Firmage passen in diese Stimmung. Wie indes „Profit-Firmen“ in einer neuen „Nonprofit-Ökonomie“ existieren können, das erscheint noch ein bisschen wirr. „Radikal“, „verrückt“, „utopische Fantasie“ nennt Joe selbst seine Theorien. Aber der US-Web-Gründer gibt Denkanstöße. Und die liebt das Silicon Valley allemal. In Deutschland würde Joe wahrscheinlich gleich für verrückt erklärt und in die Außenseiterekke verwiesen. Im Silicon Valley bleibt er selbstverständlich Teil der Business-Community. Schließlich bewies er ja seine hervorragenden Qualitäten als Unternehmer und Visionär. Was er wohl diesmal in Gang bringt?

Das Vermächtnis des Joe Firmage lautet: Vergesst das Ausprobieren, das Träumen, das Wagen nicht! Schaut auf die Innovationskraft des Silicon Valley: Sie wuchs stets aus dem "American Dream", dem Glauben an die Schaffung des scheinbar Unmöglichen, Undenkbaren, Unmachbaren. So entstanden das Venture Capital, der Mikrochip, die Gentechnik. Die großen Macher des Valley schwammen nie im trägen Strom des Vertrauten und der Mittelmäßigkeit. Sie dachten stets weiter, unkonventionell, „verrückt“. So brachte das Silicon Valley auch das Internet hervor, das globale Paradigma unserer Tage. Kann das nächste große Paradigma aus Europa kommen?

Anhang

35 nützliche Adressen im Silicon Valley

Anwaltssoziatäten:

1. Brobeck, Phleger & Harrison

Two Embarcadero Place, 2200 Geng Road

Palo Alto, CA 94303, USA

Telefon: 001-650-424-0160

Fax: 001-650-496-2885

Internet: www.brobeck.com

2. Graham & James LLP

One Maritime Plaza, Suite 300

San Francisco, CA 94111-3492, USA

Telefon: 001-415-954-0200

Fax: 001-415-391-2493

Internet: www.gj.com

3. Venture Law Group

2800 Sand Hill Road

Menlo Park, CA 94025, USA

Telefon: 001-650-854-4488

Fax: 001-650-233-8386

Internet: www.vlg.com

4. *Wilson Sonsini Goodrich & Rosati*

650 Page Mill Road
Palo Alto, CA 94304, USA
Telefon: 001-650-493-9300
Fax: 001-650-493-6811
Internet: www.wsgr.com

Unternehmensberater:

5. *Andersen Consulting*

Center for Strategic Technology
1661 Page Mill Road
Palo Alto, CA 94304, USA
Telefon: 001-650-213 2000
Fax: 001-650-213 2222
Internet: www.ac.com

6. *Arthur D. Little*

505 Hamilton Avenue, Suite 201
Palo Alto, CA 94301, USA
Telefon: 001-650-462 8300
Fax: 001-650-462 8311
Internet: www.arthurdlittle.com

7. *A.T. Kearney, Inc.*

3945 Freedom Circle, Suite 1100
Santa Clara, CA 95054, USA
Telefon: 001-408-330-3500
Fax: 001-408-330-3502
Internet: www.atkearney.com

8. *Ernst & Young*

1451 California Avenue
Palo Alto, CA 94304, USA
Telefon: 001-650-496 1600
Internet: www.ey.com

9. *Escam*

1972 Valparaiso Avenue
Menlo Park, CA 94025, USA
Telefon: 001-650-324 0699
Fax: 001-650-322 8274

10. McKinsey & Company, Inc.
630 Hansen Way
Palo Alto, CA 94303, USA
Telefon: 001-650-842 5709
Fax: 001-650-842 5800
Internet: www.mckinsey.com

11. PricewaterhouseCoopers
525 University Avenue, Suite 200
Palo Alto, CA 94301, USA
Telefon: 001-650-853 8380
Fax: 001-650-321 9758
Internet: www.pwcglobal.com

Headhunter:

12. Heidrick & Struggles
2740 Sand Hill Road
Menlo Park, CA 94025, USA
Telefon: 001-650-234-1500
Fax: 001-650-854-4191
Internet: www.heidrick.com

13. Korn/Ferry International
2180 Sand Hill Road
Menlo Park, CA 94025, USA
Telefon: 001-650-632 1834
Fax: 001-650-632 1835
Internet: www.kornferry.com

Venture Capitalists:

14. Benchmark Capital
2480 Sand Hill Road, Suite 200
Menlo Park, CA 94025, USA
Telefon: 001-650-854-8180
Fax: 001-650-854-8183
Internet: www.benchmark.com

15. *Draper Fisher Jurvetson*
400 Seaport Court, Suite 250
Redwood City, CA 94063, USA
Telefon: 001-650-599-9000
Fax: 001-650-599-9726
Internet: www.drapervc.com

16. *Garage.com*
420 Florence Avenue
Suite 300
Palo Alto, CA 94301, USA
Telefon: 001-650-470-0950
Fax: 001-650-470-0940
Internet: www.garage.com

17. *Hummer Winblad Venture Partners*
2 South Park, 2nd Floor
San Francisco, CA 94107, USA
Telefon: 001-415-979-9600
Fax: 001-415-979-9601
Internet: www.humwin.com

18. *Kleiner Perkins Caufield & Byers*
2750 Sand Hill Road
Menlo Park, CA 94025, USA
Telefon: 001-650-233-2750
Fax: 001-650-233-0300
Internet: www.kpcb.com

19. *Mayfield Fund*
2800 Sand Hill Road
Menlo Park, CA 94025, USA
Telefon: 001-650-854-5560
Fax: 001-650-854-5712
Internet: www.mayfield.com

20. *Sequoia Capital*
3000 Sand Hill Road
Building 4, Suite 280
Menlo Park, CA 94025
Telefon: 001-650-854-3927
Fax: 001-650-854-2977
Internet: www.sequoiacap.com

21. *Sigma Partners*
2884 Sand Hill Road, Suite 121
Menlo Park, CA 94025, USA
Telefon: 001-650-854-1300
Fax: 001-650-854-1323
Internet: www.sigmapartners.com

Universitäten:

22. *Stanford Graduate School of Business*
518 Memorial Way
Stanford University
Stanford, CA 94305-5015, USA
Telefon: 001-650-723-2146
Internet: www.gsb.stanford.edu
(Stanford Corporate Relations: Telefon: 001-650-725-6141,
Fax: 001-650-723-1322)

23. *University of California at Berkeley*
Haas School of Business
545 Student Services #1900
Berkeley, CA 94720-1900, USA
Telefon: 001-510-642-6000
Internet: www.haas.berkeley.edu

24. *University of California San Francisco*
San Francisco, CA 94143, USA
Telefon: 001-415-476-9000
Internet: www.ucsf.edu
(Spezialisiert auf Medizin und Biotechnologie)

In-Treffs:

25. *Buck's*
3062 Woodside Road
Woodside
Telefon: 001-650-85 18 010
(Restaurant. Edeladresse der Venture Capitalists. Man zeigt Porsche)

26. *California Café*
700 Welch Road
Palo Alto
Telefon: 001-650-325 2233
(Restaurant, Café. Weitläufiger Treff nahe dem Stanford-Campus)
27. *Draeger's*
1010 University Drive
Menlo Park
Telefon: 001-650-688 0677
(Gourmet-Kaufhaus. Millionen-Deals in Bistro und Espresso-Bar in der ersten Etage)
28. *Dutch Goose*
3567 Alameda de las Pulgas
Menlo Park
Telefon: 001-650-854 3245
(Studentenkneipe, die auch Venture-Capitalisten lieben)
29. *Fairmont Hotel*
170 South Market Street
San José
Telefon: 001-408-998 1900
(Hotel, Restaurant: Topadresse für Tagungen)
30. *Gordon Biersch*
640 Emerson Street
Palo Alto
Telefon: 001-650-323 7723
(Beliebte Kneipe der Stanford-Studenten und Jungunternehmer)
31. *Il Fornaio*
520 Cowper Street
Palo Alto
Telefon: 001-650-853 3888
(Restaurant, Hotel. Seit Jahren die erste Adresse der Silicon-Valley-Schickeria)
32. *Tied House Brewery*
954 Villa Street
Mountain View
Telefon: 001-650-965 2739
(Hausbrauerei, die Computer-Freaks bevorzugen)

Allgemeine Informationen:

33. Dataquest – Gartner Group

251 River Oaks Parkway
San José, CA 95134, USA
Telefon: 001-408-468-8000
Fax: 001-408-954-1780
Internet: www.dataquest.com
(Marktforschung)

34. German American Chamber of Commerce

465 California Street, Suite 506
San Francisco, CA 94104, USA
Telefon: 001-415-392-2262
Fax: 001-415-392-1314
Internet: www.gaccwest.org
(Hilfen für Unternehmer)

35. Wolf K. Müller-Scholz

Internet: www.mullerscholz.com
(Die Internet-Seite des Autors)

Ergänzende Buchempfehlungen

L. Frank Baum:

The Wonderful Wizard of Oz.

Books of Wonder, New York 1987. 22,00 \$

Eines der populärsten Märchenbücher Amerikas über die Traumreise in das Wunderland Oz. Vor 100 Jahren geschrieben, handelt es natürlich nicht vom Silicon Valley. Weil das Buch aber die Phantasie so stark angeht, dient es vielen ehrgeizigen Entrepreneuren als Bettlektüre.

Po Bronson:

The Nudist on the Late Shift.

Random House, New York 1999. 25,00 \$

Wahre Erzählungen eines Silicon-Valley-Poeten.

Shona L. Brown, Kathleen M. Eisenhardt:

Competing on the Edge. Strategy as Structured Chaos.

Harvard Business, Boston 1998. 27,95 \$

Harte Management-Lektüre einer Stanford-Professorin und einer McKinsey-Beraterin.

Jim Carlton:

Apple. The Inside Story of Intrigue, Egomania and Business Blunders.

Harper Business, New York 1997. 16,00 \$

Immer noch die beste Geschichte über das Kultunternehmen der Computerindustrie.

Jim Clark:

Netscape Time. The Making of the Billion-Dollar-Startup that took on Microsoft.

St. Martins Press, New York 1999. 24,95 \$

Die Insider-Story über den Aufbau der Pionierfirma des Internet.

Pat Dillon:

The Last Best Thing. A Classic Tale of Greed, Deception and Mayhem in Silicon Valley.

Simon & Schuster, New York 1996. 23,00 \$

Erzählung über den harten Business-Alltag im Valley.

Jennifer Edstrom, Marlin Eller:

Barbarians led by Bill Gates.

Henry Holt, New York 1998. 23,00 \$

Zwei Microsoft-Insider packen aus.

Bill Gates:

Business@The Speed of Thought.

Warner Books, New York 1999. 30,00 \$

Die zweite große Vision des reichsten Manns der Welt; deutsch bei Heyne: Digitales Business, Wettbewerb im Informationszeitalter, 1999, 48,00 DM.

Andrew Grove:

Only the Paranoid Survive. How to exploit the Crisis Points that challenge every Company and Career.

Currency Doubleday, New York 1996. 27,50 \$

Klassiker des Intel-Chefs über den Ultra-Wettbewerb à la Silicon Valley; deutsch bei Campus: Nur die Paranoiden überleben, 1997, 68,00 DM; Heyne 1999, 16,90 DM.

Josh Hammond, James Morrison:

The Stuff Americans are made of. The Seven Cultural Forces that define Americans.

Macmillan, New York 1996. 24,95 \$

Anthropologischer Schnellkurs für Manager.

Tim Jackson:

Inside Intel. Andy Grove and the Rise of the World's Most Powerful Chip Company.

Plume, New York 1998. 13,95 \$

Die Erfolgsstory des Chip-Giganten.

David A. Kaplan:

The Silicon Boys and their Valley of Dreams.

William Morrow, New York, 1999. 27,00 \$

Wahre Geschichten über Unternehmen und Macher.

Guy Kawasaki:

Rules for Revolutionaries. The Capitalist Manifesto for Creating and Marketing New Products and Services.

Harper Business, New York 1999. 25,00 \$

Originelle Management-Tips eines Silicon-Valley-Gurus; deutsch bei Econ: Gesetze für Revolutionäre, 1999, 48,00 DM.

Kevin Kelly:

New Rules for the New Economy. 10 Radical Strategies for a Connected World.

Viking Penguin, New York 1998. 19,95 \$

Provokative Gedanken über die Wirtschaft der Zukunft; deutsch bei Econ: Net Economy, 1999, 39,80 DM.

Michael Lewis:

The New New Thing. A Silicon Valley Story.

Norton, New York 1999. 25,95 \$

Fundierte Biographie über den Netscape-Gründer Jim Clark.

Haim Mendelson, Johannes Ziegler:

Survival of the Smartest. Managing Information for Rapid Action and World-Class Performance.

Wiley, New York 1999. 29,95 \$

Zwei Stanford-Wissenschaftler und Unternehmer geben Management-Hilfen.

Goeffrey A. Moore:

Crossing the Chasm. Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers.

Harper Business, New York 1999. 16,00 \$

Das aktuelle Buch des führenden Marketing-Gurus im Silicon Valley.

Nicholas Negroponte:

Being Digital.

Alfred Knopf, New York 1995. 30,00 \$

Die Bibel der New Economy; auch in deutscher Übersetzung.

Elton B. Sherwin Jr.:

The Silicon Valley Way. Discover the Secrets of America's Fastest Growing Companies.

Prima Publishing, Rocklin 1997. 20,00 \$

Praktischer Ratgeber für Existenzgründer.

Thomas Siebel, Pat House:

Cyber-Rules. Strategies for Excelling at E-Business.

Currency Doubleday, New York 1999. 27,50 \$

Die Gründer der rasant wachsenden Software-Firma Siebel Systems geben nützliche Tips für Unternehmer und Manager.

Karen Southwick:

Silicon Gold Rush. The Next Generation of High-Tech-Stars rewrites the Rules of Business.

Wiley, New York 1998. 24,95 \$

Erfolgsgeschichten des Silicon Valley.

Mike Wilson:

The Difference between God and Larry Ellison. Inside Oracle Corporation.

Quill, New York 1998. 14,00 \$

Porträt über den superreichen Unternehmer Larry Ellison, seinen Software-Konzern Oracle, seinen aufwendigen Lebensstil, seine zahlreichen Frauen.

Schlüsselbegriffe des Silicon Valley

Aktienoptionen:

Das Recht von Angestellten oder Partnern, Unternehmensanteile zu Vorzugsbedingungen zu kaufen (Englisch: "stock options").

Angel:

„Engel“. Besonders risikobewusste Privatinvestoren, die in einer sehr frühen Phase eines Unternehmens noch vor den Venture Capitalists Geld geben und dafür Firmenanteile erhalten.

Atome:

Von High-Tech-Guru Nicholas Negroponte 1995 eingeführter Begriff, der die statische Geschäftswelt der physischen Güter bezeichnet (im Gegensatz zur dynamischen Welt der Bits und Bytes).

Barter Economy:

Vision von der reinen Auktions- und Tauschökonomie.

Bay Area:

Der bevorzugte regionale Ausdruck für das Silicon Valley.

Big One:

Das große verheerende Erdbeben von 1906. Innerhalb der kommenden 30 Jahre erwarten die Experten im Silicon Valley ein erneutes Big One.

Board of Directors:

Das Kontrollgremium eines Unternehmens, in dem meist Top-Manager anderer Firmen sitzen. In etwa dem deutschen Aufsichtsrat vergleichbar.

Brick and Mortar:

„Stein und Mörtel“. Verächtliche Bezeichnung aller Unternehmensformen, die Geschäfte mit Waren machen, die sich anfassen lassen. Also letztlich fast alles außerhalb der Boom-Branchen Internet, Consulting, Services und Software.

Business-Plan:

Der schriftliche Plan für eine Existenzgründung, den ein Unternehmer potentiellen Investoren – vor allem Venture Capitalists – vorlegt.

Casual:

Bequemer, lässiger Kleidungsstil (siehe Dress-down)

CEO:

Chief Executive Officer. Der Chef des Managementteams einer Firma, in etwa vergleichbar dem deutschen Vorstandsvorsitzenden.

Chairman:

Der Vorsitzende des Kontrollgremiums (Board of Directors) eines Unternehmens. Ungefähr vergleichbar dem deutschen Vorsitzenden eines Aufsichtsrats. In Amerika oft gleichzeitig als Chief Executive Officer auch Chef des Management-Teams.

Cisco-Kids:

Die vielen kleinen Firmen, die der Netzwerkgigant Cisco Jahr für Jahr zukaufen.

Co-Branding:

Der gemeinsame Auftritt zweier Marken in einem Service oder Produkt.

Coopetition:

Kunstwort aus „Kooperation“ und „Competition“ (Wettbewerb). Beschreibt die pragmatische Business-Philosophie des Silicon Valley: Viele Unternehmen konkurrieren untereinander und arbeiten gleichzeitig auf anderen Gebieten eng zusammen.

Corporate VC:

Venture Capitalists, die als Partner oder Angestellte großer Industriekonzerne nach Beteiligungsmöglichkeiten im Silicon Valley suchen.

C-Round:

C-Runde. Die dritte Investitionsrunde der Venture Capitalists – meist kurz vor dem Börsengang.

Dot-com:

„Punkt-com“. Diese Endung der meisten amerikanischen Web-Adressen wird gern zur allgemeinen Charakterisierung von Phänomenen der Internet-Ökonomie verwendet.

Dream:

„Traum“ – die Silicon-Valley-Variante des berühmten „American Dream“: eine eigene Firma gründen, am Markt erfolgreich sein, schließlich reich und unabhängig werden.

Dress-down:

Der lässige, meist krawattenlose Kleidungsstil im Geschäftsalltag des Silicon Valley. Fast alle befolgen ihn, außer Anwälte und klassische Investmentbanker.

E-Mail:

Electronic Mail. Die beliebteste Kommunikationsform des Silicon Valley.

E-Manager:

Der neue Typus der schnellen, entscheidungs- und risikofreudigen Führungskraft.

Evangelist:

Ein Unternehmenschef oder Top-Manager, der die zentrale Unternehmensvision ständig und überall lautstark verkündet. Das zugehörige Tätigkeitswort heißt "Evangelizing".

Executive Summary:

Die Zusammenfassung eines Business Plans auf ein oder zwei Seiten.

Eye-Balls:

„Augenäpfel“. Bezeichnung für die Zahl der Nutzer von Internet-Services. Die entscheidende Messlatte bei der Festlegung von Werbe- oder Sponsoring-Preisen – und für die Chancen des Aktienkurses.

FFF:

1. "Friends, Fools, Family" – Freunde, Verrückte und Familie, die in der Gründungsphase einer Firma privates Geld investieren.
2. "Fun, Focus, Ferocious" – Spaß, Fokus und eiserne Härte sind die drei Grundtugenden, die Unternehmer genauso wie Manager und Angestellte im Silicon Valley als Charaktereigenschaften mitbringen sollten.

Fourty-Niners:

„Neunundvierziger“ heißen die Goldgräber, die 1849 nach Kalifornien strömten. Die damals importierten Werte von Abenteuer, hoher Risikobereitschaft und dem Traum vom schnellen Geld leben bis heute fort. Auch die Football-Mannschaft von San Francisco heißt so.

Free Wheeling:

Die „frei laufende“ Business-Kultur – auch "Free Flow" genannt – ist eine der besonderen Stärken des Silicon Valley. Freiheit ist ein echter Grundwert. Es gibt kaum Tabus oder bremsende Institutionen. Den Staat mag in der Wirtschaft niemand dabei haben – auch nicht als Quelle von Fördergeldern.

Fun:

Spaß, Freude, Vergnügen. Trotz der extrem harten, langen Arbeitstage und des weitgehenden Fehlens von Urlaub das Grundgefühl im Silicon Valley. Der typisch deutsche Weltschmerz ist nicht gefragt.

Funding:

Geld einwerben – sowohl bei Unternehmensgründungen, aber auch bei wohltätigen oder kirchlichen Aktivitäten eine normale Tätigkeit. Auf den Staat verläßt sich niemand gern.

Garage.com:

Innovatives Finanzinstitut im Silicon Valley, das via Internet Existenzgründer und Wagnis-Finanziers zusammenbringt.

Geek:

Ausdruck für einen Computer- und High-Tech-Freak.

Get your Job done:

Das Projekt, den nächsten Arbeitsschritt abschließen – darauf konzentrieren sich die meisten Menschen im Silicon Valley. Sie lassen sich nicht gern ablenken. Zeit für allgemeine Gespräche oder Gruppendynamik bleibt im schnellen Business-Alltag kaum.

GetRichQuick.com:

Scherzhaft für den blitzschnellen Reichtum vor allem junger Internet-Unternehmer und ihrer Mitarbeiter.

Gilder's Law:

Technisches Grundgesetz benannt nach dem US-Technologie-Guru George Gilder: Die Bandbreite von Telekommunikationsnetzen verdreifacht sich jedes Jahr.

Go-Time:

Die typisch amerikanische Haltung, eine neue Sache schnell, konzentriert und mit einem strikten Zeitplan anzugehen. Im Silicon Valley ist sie besonders stark ausgeprägt. Ihr Gegenteil: das eher gemächliche Tempo der europäischen Do-Time.

Green Card:

Die ständige Arbeitserlaubnis in den USA. Viele der dringend benötigten High-Tech-Experten beantragen sie.

Heaven:

„Himmel“. Geschlossenes Online-Forum des Finanzinstituts Garage.com, in dem sich Wagnis-Finanziers über interessante Firmen informieren.

Hot List:

Liste der dringenden Projekte und Problemlösungen.

Hyper-Wachstum:

Dreistelliges Umsatzwachstum gehört im Silicon Valley zum guten Ton.

Increasing Returns:

Exponentiell zunehmende Erträge. Typisch besonders für die Internet- und Netzwerkindustrie: Nach einer Anlaufphase mit mäßigen Umsätzen und hohen Verlusten, schlagen die Ergebnisse plötzlich um. Umsatz und Gewinn steigen in Raten, die traditionelle Industrien nicht erreichen.

Inkubator-Zentren:

Service-Komplexe für Existenzgründer, die Unternehmern nicht nur das Büro bieten, sondern auch sämtliche allgemeinen Dienstleistungen wie Buchhaltung oder Consulting. Ein Vorteil ist der intensive Erfahrungsaustausch der Entrepreneure untereinander. Teilweise kommt es sogar zu Kooperationen.

Intellectual Capital:

„Wissenskapital“ bezeichnet den Wertanteil eines Unternehmens, der vor allem in den Köpfen und den Kontakten aller Mitarbeiter steckt. Er wird in der offiziellen Unternehmensbilanz bislang nicht berücksichtigt, aber von Silicon-Valley-Investoren sehr viel höher bewertet als materielle Besitztümer.

Lead Investor:

Venture Capitalist, der als erster in eine Firma einsteigt, und auch später den Ton unter den Investoren angibt.

Letter-of-Intent:

Schriftliche Absichtserklärung der Geschäftspartner vor einem Vertrag.

Meritokratie:

Vorherrschaft der Leistungsträger – im Silicon Valley knallharte Realität. Wer es nicht bringt, wird gnadenlos abgesägt. Das Silicon Valley kennt keine Mauscheleien und keine Frühstücksdirektoren. Nur die pure Leistung wird gemessen. Niemand kann sich hinter Titeln, Tradition oder Beziehungen verstecken. Wer scheitert, erhält stets wieder eine neue Chance.

Metcalf's Law:

Grundgesetz der Kommunikationstechnik benannt nach Bob Metcalfe, dem Gründer des Netzwerkbauers 3Com: Der Wert eines Netzwerks steigt exponentiell im Quadrat seiner Nutzer.

Moore's Law:

Wirtschaftliche Gesetzmäßigkeit benannt nach dem Intel-Mitgründer Gordon Moore: Alle 18 Monate halbiert sich der Preis von Computerchips.

Mozilla:

Programmierteam bei AOL-Netscape, das den Code für die populäre Internet-Steuersoftware weiterentwickelt. Auch der Name des Maskottchens.

MP3:

Standard für die Übertragung von Musik über das Internet.

Nerd:

Ausdruck für einen Computer- und High-Tech-Freak.

Netscapees:

Ehemalige Netscape-Mitarbeiter, die nun eigene Unternehmen gründen und dabei weiter untereinander regen Kontakt halten. Ähnliche Netzwerke pflegen zum Beispiel Ex-Apple-Manager.

Networking:

Einzelgänger sind selten im Silicon Valley. Die ständige Kommunikation mit Gleichgesinnten, ja Konkurrenten gilt als Grundlage des Erfolgs.

New Economy:

Die vom Silicon Valley ausgehende Umwälzung betriebs- und volkswirtschaftlicher Strukturen. Ihre Kennzeichen sind vor allem intensive Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnik, Preisverfall und damit inflationsarmes Wachstum, Abbau unnötiger Bürokratien sowie schnelles Handeln und Entscheiden.

One-O-One:

Bezeichnung der Autobahn 101, der wichtigsten Verkehrsader des Silicon Valley.

Orang-Utan-Philosophie:

Lebensprinzip von Mehrfach-Existenzgründern: So lange am Ast hängen wie es Spaß macht, dann weiterschwingen.

Out-of-the-Box:

Das Primat des unkonventionellen Denkens und Handelns im Silicon Valley. Je ungewöhnlicher, desto besser. Gilt als Quelle von Innovation und Wachstum.

Paranoia:

Im Silicon Valley keine Geisteskrankheit, sondern die ständige Wachsamkeit gegenüber Konkurrenz und Marktveränderungen.

Peninsula:

„Halbinsel“. Die Kernzone des Silicon Valley auf einer schmalen Halbinsel.

Perks:

Alle kleinen Dinge und Annehmlichkeiten, die den Mitarbeitern das Bleiben in der Firma schmackhaft machen wie etwa Tischfußball, Yoga, Zahnarztbesuch in der Firma oder freie Getränke.

Pitching:

„Werfen“. Wenn ein Existenzgründer seine Geschäftsidee in Kurzform möglichen Investoren vorstellt (an den Kopf wirft).

Potluck:

Ein beliebter kalifornischer Brauch, bei dem jeder Gast einer Party oder eines Picknicks ein Essen mitbringt. Alle Gerichte gehen in die große Runde ein, und jeder bedient sich nach Belieben.

Professional:

Bezeichnung für Experten aller Art – ganz gleich, ob „Arbeitgeber“ oder „Arbeitnehmer“.

Quiet Period:

„Stille Phase“. Der Zeitraum direkt vor dem Börsengang eines Unternehmens, in dem Marketing und Public Relations betont heruntergefahren werden müssen. Die amerikanische Börsenaufsicht kontrolliert streng.

Risk-Taking:

„Risikonahme“. Grundtugend des Silicon Valley. Das typisch deutsche Sicherheitsdenken ist weitgehend unbekannt. Deshalb gibt es auch wenig Versicherungen.

Scrub-over:

„Drüberschrubben“. Wenn ein Venture Capitalist einen schriftlichen Business-Plan in Windeseile überfliegt und beurteilt.

Seed Capital:

Sehr frühes Wagniskapital, das Investoren völlig ohne Sicherheiten noch vor dem offiziellen Venture Capital in eine junge Firma stecken.

Sharing:

Das „Teilen“ von Ideen ist im Lebensalltag des Silicon Valley genauso elementar wie das „Sharing“ von Kapitalanteilen.

Snail-Mail:

Briefpost („Schneckenpost“). Die meist ghasste, weil zeitraubendste Kommunikationsform im Silicon Valley.

Spin-Off:

Abspaltung einer kleinen Unternehmenseinheit, die zu einer eigenen Firma wird.

Startup:

Ein gerade gegründetes Unternehmen.

Tal des Todes (“Valley of Death”):

Die kritische Phase junger Unternehmen zwischen Aufbaueuphorie und Fertigstellung des ersten marktfähigen Produkts.

Techies:

Ausdruck für die große Gruppe der Computer- und High-Tech-Freaks.

The Traitorous Eight:

„Die verräterischen Acht“. Eine Gruppe von acht Chipexperten, die sich 1957 im Silicon Valley selbständig machten. Sie gilt als Urzelle, aus der sich sowohl der extrem erfolgsorientierte Unternehmenstypus als auch das Finanzierungsinstrument Venture-Capital entwickelten.

Think different:

Die geniale Werbekampagne des zurückgekehrten Apple-Gründers Steve Jobs, mit der er das siechende Unternehmen Ende der neunziger Jahre herumriss.

Think-Tank:

Denkfabrik – die heute typische Unternehmensform des Silicon Valley. Denn alle Arten von Produktion sind längst ausgelagert worden.

Tornado:

Großer Paradigmenwechsel in einer Industrie, der das Machtgleichgewicht radikal verändert und völlig neue Wachstumsmärkte schafft. Beispiele sind die Veränderungen durch Personal Computer oder das Internet.

Vaporware:

„Dampf-Ware“. High-Tech-Produkte, besonders Software, die noch lange nicht perfekt ist, aber schnell auf den Markt geworfen wird, um frühzeitig Marktanteile zu sichern. Microsoft gilt als Weltmeister dieser Taktik.

VC:

Abkürzung für Venture Capitalists. Geldgeber, die Unternehmer ohne materielle Sicherheiten finanzieren und dafür Anteile an der Firma übernehmen.

Vesting:

Verteilung des Anspruchs auf Aktienoptionen über meist vier Jahre, um Mitarbeiter mittelfristig an das Unternehmen zu binden.

Virales Marketing:

Wenn die Werbung für ein Produkt oder einen Service zigtausendfach und in extrem kurzer Zeit verbreitet wird – und die möglichen Käufer wie ein Virus befällt.

Virtuelle Fabrik:

Die typische Produktionsform des Silicon Valley: Selbst große Hardware-Unternehmen wie Cisco konzipieren nur noch das Konzept und Produkt-Design. Die Fertigung selbst läuft größtenteils bei Partnerfirmen.

Voice-Mail:

Anrufbeantworter. Die häufigste Form des Telefonkontakts im Silicon Valley, weil die Leute meist unterwegs sind, in Meetings sitzen oder ungestört am Computer arbeiten wollen. Schneller Rückruf kommt garantiert.

Win-Win:

Gewinnen-Gewinnen. Ein Grundgesetz des Silicon Valley: Bei einem guten Geschäft müssen beide Seiten profitieren. Wenn einer sich als Verlierer fühlt, hält der Deal nicht lange.

Zweite Industrielle Revolution:

Die durch Computer und Kommunikationstechnik hervorgerufene zweite große gesellschaftliche Umwälzung. Die Erste folgte der Dampfmaschine.

Personen- und Firmenregister

A

Academy of Science 84
Active Touch 141
Alando 40, 212
Allen, Paul 25
Amazon.com 37, 39–43
AMD 96, 127, 128
Amelio Gil 46, 49, 177
America Online (AOL) 41, 44, 46,
102, 116–118, 133, 134–138, 140,
160, 164, 165, 188, 189, 238
Andersen Consulting 72, 175,
224
Anderson, Fred 177
Andreessen, Marc 30, 118, 136, 137,
164
AOL-Netscape 118, 138, 140, 189,
238
Apple 15, 16, 24, 27, 40, 46–50,
73–75, 77, 94, 95, 97, 98, 102, 115,
119, 127, 133, 136, 141, 157, 161,
174, 177, 191, 195, 208, 230, 238,
240
Arthur Rocks 86, 88
Arzoo 57
Ascend 96, 162, 208
Ashton-Tate 177
AT & T 74, 75, 77, 208
Atkinson, Bill 74
Autodesk 127, 178, 179

B

Bauerle, Patrick 153, 248
Ballmer, Steve 155
BancBoston Robertson
Stephens Inc. 45
Barksdale, Jim 118, 136, 164, 165,
188, 189
Barnett, Ted 114–116, 119
Bartz, Carol 127, 178, 179
Bay Networks 54, 96, 170, 171
Bayer 59
Bechtolsheim, Andy von 61–64,
216
Beeck, Wilfried 122
Behrens, Dirk 192

Beluzzo, Rick 160
Benchmark Capital 34, 36, 66, 101,
163, 185, 225
Benhamou, Eric 161, 162
Berkeley 17, 84, 94, 95, 133, 153,
227
Bertelsmann 131
Beule, Jane 103, 127, 248
Bezos, Jeff 176
Bhadare, Ajaib 56
Biersch, Gordon 112, 228
BMW 17, 142, 185, 211
Borders, Louis 72
Borland 193
Bosack, Leonard 53
Brady, Bill 174
Broadcast.com 28, 173
Brown, John Seely 155, 157, 158
Buck's 92, 94, 227
Butterfield & Butterfield 43

C

Cadence 93
Campbell, George 77
Carnegies 34
Case, Steve 102, 135, 136, 188
Casper, Gerhard 114, 152
Centillion Networks 171
Cerent 55, 56
Chambers, John 24, 53–55, 62,
128, 148, 167–170, 173, 182,
196, 199
Churchill Club 112
Cirrus Logic 51
Cisco 16, 24, 34, 52–56, 62, 63, 80,
94–96, 105, 128, 130, 148–152,
158, 162, 167, 169–171, 182, 195,
196, 199, 200, 208, 209, 213, 234,
241
Clark, Jim 30, 72, 136–138, 157,
163–165, 221, 230, 231
Clinton, Bill 169
CNBC 29, 173
Coca-Cola 16, 32
3Com 96, 130, 157, 161–163, 167,
170, 237

Compaq 48, 125, 150, 161, 185
Cornell Universität 105
Costello, Joe 92, 93
Credit Suisse First Boston 24, 98, 101,
174, 192
Crescendo 55
Cunningham, Brian 153
Cusumano, Michael A. 134, 136, 137

D

DaimlerChrysler 16, 17, 83, 97, 185,
248
Datek 214
Deutsche Bank 98, 192
Deutsche Telekom 16, 17
Dialpad.com 148
Die verräterischen Acht 85, 240
Disney 49, 182
3DO 104
Doerr, John 33
Dow Jones 190
Draper Fisher Jurvetson 36, 226
Drugstore.com 105
Dubinsky, Donna 119, 161
Dutch Goose 91, 92, 228

E

Earth City 221
E-Bay 15, 19, 41–46, 70, 149, 163,
204, 213, 216
Edvinsson, Leif 159
Ellison, Larry 197, 232
Eloquent 103
Ernst & Young 51, 224
Escam 143, 224
Estrin, Judith 182
E-Toys 25, 117, 185
E-Trade 19, 41, 101, 207, 208, 214
Evans-Freke Stephen 60
Excite 28, 31, 104, 155, 181
Excite@Home 128, 129, 210
Exodus 74, 127

F

Fairchild Semiconductor 86, 87
Fargo 81
Federal Express 182, 188
Filo, David 25, 30, 39, 104, 128,
140, 175

Fiorina, Carly 127, 184
Firmage, Joe 219–221
Forbes 34, 45
Ford, Henry 47
Fortune 163, 211
Foundry Networks 171
France Telecom 74
Fraze, David 104

G

Garage.com 97–99, 101, 102, 111,
170, 226, 236
Gates, Bill 15, 27, 49, 56, 57, 70,
76, 97, 105, 112, 132, 134–137,
139, 145, 157, 160, 163, 164,
168, 221, 230
GE Capital 176
Genen 186, 187
Genentech 16, 59, 153
General Magic 41, 73–77, 140, 161
General Motors 19, 73, 146, 147, 171
Geocities 28, 172
Gettys 34
Gilder, George 130, 236
Global Business Network 44, 45
Gold Rich 158
Good Earth 121
Google 154, 155
Goto.com 117
Graham, Spencer 104, 210
Grand Junction 55
Granite Systems 62
Grove, Andy 20, 24, 87, 108, 112,
137, 179, 180, 230, 231
Gunshor, Alan 119

H

Hammond, Josh 103, 231
Hancock, Ellen 74, 127
Harris, Bill 186
Harvard 16, 151
Hawkins, Jeff 106, 161
Hayden Stone & Co 86
Healthcon 72, 73
Hertzfeld, Andy 74
Hewlett, Bill 17, 48, 51, 85, 97, 114,
125, 127, 151
Hewlett-Packard 48, 51, 85, 114, 125,
127, 157, 160, 184, 221

Hirth, Peter 59, 60, 211
Holten, Chris 119
@Home 104, 128, 210
Hotbank 116, 117
Hotmail 56, 57, 97, 160
Hummer, John 145
Hummer, Winblad 69, 226
Hyperion 163, 165

I

IBM 16, 42, 47, 48, 51, 53, 74, 76,
86, 122, 125, 127, 133, 159, 184
Il Fornaio 39, 92, 228
Infineon 192
Informix 133, 159
Intel 16, 24, 27, 33, 40, 48, 77, 80,
87, 94–96, 105, 108, 112, 114, 130,
137, 141, 149, 158, 161, 179–181,
195, 200, 207, 230, 231, 237
Intershop 61, 121–125, 180, 194,
212, 217
Intuit 77, 186
Iyar, Subrah S. 141

J

Jamieson, J. Burgess 122
Jobs, Steve 15, 17, 27, 46–73, 133,
136, 157, 177, 191, 208, 240
Johnson, Bobby 171
Johnson, Craig 23, 31, 32, 35, 102,
103, 109, 248

K

Kahn, Philippe 193, 216
Kamran, Elahian 51, 52, 63
Kana 35–37, 56
Kana Communications 35
Kaplan, Jerry 77
Kawasaki, Guy 12, 97–102, 170, 231
Kleiner, Eugene 87
Kleiner, Gene 85
Kleiner, Perkins, Caufield & Byers 33,
56, 66, 77, 88, 101, 154, 163, 226
Koehler, Gert 125
Koogle, Tim 28, 172, 175, 191, 198
Koogle, Timothy 28
Krugman, Paul 211
Kuehn, Michael 142, 143, 149, 211
Ku, Katherine 152

L

Lego 13, 209, 210, 213
Lerner, Sandra 53
Levin, Gerald M. 26, 38
Levinthal, Michael 38
Levys
Linus, Torwalds 12, 132–134
Linux 132, 133
Loudcloud 118
Lucas, George 49
Lucent 96, 208, 209
Lucent Technologies 208
Lynch, Merrill 207

M

Malone, Michael S. 159
Markman, Steve 75
Masayoshi, Son 31, 117, 172
Matsushita 106
Mattel 158
Mayfield Fund 38, 101, 226
McGinn, Richard 208, 209
McKinsey 16, 225
McNamee, Roger 32
McNealy, Scott 128, 138, 139, 168,
203
Mehring, Paul 83, 248
Mercedes 142
Metcalf, Bob 130, 237
Microsoft 15, 27, 34, 43, 48, 49,
53, 56, 57, 75, 97, 105, 122,
131–139, 156, 159–161, 164,
165, 188, 193, 194, 203, 207,
230, 240
Miro Computer 142
Mittelhauser, Jon 117
Moore, Geoffrey 28, 128, 232
Moore, Gordon 85, 130, 180,
237
Morgan, Stanley 98, 192
Moritz, Mike 31, 154
Morrison, James 103, 231
@Motion 140
Motorola 74, 173, 193
Mozilla 189, 238
MP3 238
MSN 56, 137
MyCFO.com 165
Myhrvold, Nathan 160

N

Napier, Collyns 44, 45
Nasdaq 123, 214
National Semiconductor 96
N-Command 118
Netscape 30, 72, 75, 77,
105, 117–119, 133–138,
140, 164, 165, 188, 189,
207, 230, 231
Next Computer 48
Nicholas, Negroponte 147–149,
232, 233
Niels, Reimers 151
Nolan, Gary 151, 152, 248
Nortel 54, 96, 170, 172
Norwest Venture Partners 105
Novartis 59
Novell 219
Noyce, Robert 85, 87, 180
NTT 74

O

Omidyar, Pierre 15, 41, 42,
44
Oracle 97, 133, 197, 216,
232

P

Packard, David 17, 85, 151,
221
Palm 77, 161–163
Palm Computing 161
Palo Alto Research Center (Parc)
155
Panfili, Peter 77, 81, 248
Parc 155–158
Partner Rambus 114
Passpoints 119
Pepsi 48
Perlman, Steve 76, 160
Petopia 88, 105
Pets.com 105
Pharmacia & Upjohn 60
Philips 74, 184
Plattner, Hasso 183
Porat, Marc 73–76
PricewaterhouseCoopers
225
Procter & Gamble 185

Q

Quattrone, Frank 24, 98, 192

R

Rambus 114
Rand, Richards 82
RED 158
Red Hat 132
Redfield, Carl 149, 151
Reisman, Andrea 88, 104
Research in Experimental Documents
(RED) 158
Responsys 118
Ricardo 203, 212
Rieschel, Gary 117
Roche 59
Rock, Arthur 86, 88
Russo, Carl 56

S

Sabeer, Bahtia 56, 57, 159
Sanders, Jerry 127, 128
SAP 13, 122, 183, 184, 212, 216
Schambach, Stephan 121–124,
194, 217
Schmitt, Eric 74
Schools Online 52
Schwab 41, 73
Schwartz, David 84
Sculley, John 48, 73
Seascape 165
SEC 72
Sega 106, 158
Sequoia Capital 31, 66, 88, 101, 154,
175, 226
Serius 219
Severiens, Hans 92, 125, 127
Shaheen, George T. 16, 72, 175, 176
Sherman Mills Fairchild 86
Sherwin, Elton 66, 232
Shockley, William 85, 180
Siebel 183, 184, 232
Siemens 16, 17, 37, 96, 149, 168, 192,
209
Silicon Graphics 157, 160, 164
Silverberg, Brad 160
Sollman, George 140
Sony 74, 75, 131, 161, 184
Spark 119

Sperling, Jörg 37, 70
Stanford 17, 25, 28, 53, 54, 61, 85,
91, 94, 151, 153, 227
Stanford-Universität 24, 26, 29, 30,
53, 62, 73, 85, 95, 97, 114, 141,
151, 152, 157, 164, 165, 227
Star Division 139
Starfish 193
Sugen 59–61
Sun 16, 48, 62, 63, 74, 97, 128, 130,
133, 138–140, 168, 178, 182, 203,
206, 207

T

Technologieholding 122, 125
Tektronix 51
Tellme 118
Teveo 143
The Basin 117
Thoman, Rick 156
Tide House 112
Time Warner 26, 131
Tivo 118
Toshiba 74
Toys “R” US 185
Tumbleweed Communications 37

U

UC San Francisco 17, 94, 153
US Robotics 161, 162
US-Robotics 161–163
US Web 219, 220

V

Venture Capitalists 11, 15, 18, 19,
23, 28, 31, 32, 36–39, 61, 63, 64,
66–71, 74, 77, 81, 85, 89, 91, 92,
94, 96–99, 101, 104, 105, 112,
116, 122, 125, 128, 134, 140, 145,
152, 155, 165, 175, 185, 187, 194,
213, 218, 219, 227, 228, 233, 237,
239
Venture Law Group 23–25, 248
Vinod, Khosla 63, 104
Vobis 212

Volkswagen 17, 185
Volpi, Mike 54

W

Wagon, Wheel 112
Wahl, Paul 183
Wall Street 18, 45, 72, 75, 85, 146,
149, 165, 185, 220
Wall-Street 20, 46, 103, 168, 169,
173, 204, 205, 220
Walt Disney 49
Weber, Max 94, 207
Web-TV 76, 97, 160
Webvan 72, 175, 176
Welch, Jack 176
Wells 81
When.com 12, 114–116, 119
Whitman Meg 44, 127
Wilson Sonsoni Goodrich & Rosati
24
Winblad, Ann 69, 127, 145, 146,
207, 208
Winner, Humblad 101
Wozniak, Steve 27, 47, 48, 133

X

Xerox 156–158
Xerox New Enterprises 158
Xerox Technology Ventures 157

Y

Yahoo 16, 19, 25–32, 34, 39, 43,
46, 70, 78, 79, 88, 94, 95, 104,
109, 116, 117, 128, 129, 140,
146, 147, 149, 154, 155, 160,
163, 172–175, 181, 191, 195,
198, 199, 213
Yale 16, 24, 151
Yang, Jerry 25, 29, 30, 39, 104, 140,
172, 173
Yoffie, David B. 134, 136, 137

Z

Zawinski, Jamie 188, 189
Zhu, Min 141

Der Autor



Wolf K. Müller-Scholz, Jahrgang 1957, lebt als *Capital*-Kolumnist und Korrespondent im Silicon Valley. Der renommierte Kenner der amerikanischen High-Tech-Industrie schreibt über Unternehmen, Börse und Technologietrends. Bevor er 1997 in die USA ging, arbeitete er zunächst als Redakteur, dann als Leiter mehrerer Ressorts bei Capital in Köln.

E-Mail-Adresse: w@mullerscholz.com