



INNOVATION IM SILICON VALLEY

DIE DREI GROSSEN K'S, "EINFACH MAL MACHEN" UND IN DER ZUKUNFT LEBEN

AUTOR: SVEN SAMPLATZKI

Das Technologie-Mekka – so oder ähnlich ehrfürchtig wird das Silicon Valley häufig genannt. Zumindest auf dem Feld der digitalen, internetbasierten Technologien ist die Region südlich von San Francisco tatsächlich die mit Abstand dynamischste der Welt. Apple, Google, Facebook oder auch Tesla und Uber beeindrucken mit gigantischen Unternehmensbewertungen und erzählen atemberaubende Wachstumsgeschichten.

Auch die Gehälter für Softwareentwickler, Stundengebühren (Stanford University) und Immobilienpreise sind Dank des ungebrochenen Tech-Booms absolute Weltspitze. Triebfeder des Aufstiegs ist eine einzigartige Innovationskultur. An keinem anderen Ort der Welt, in keinem anderen Technologie-Cluster wirken Erneuerungsfaktoren so kraftvoll zusammen wie hier.

KÖPFE, KOMMUNIKATION, KUNDENORIENTIERUNG

Auch im rohstoffarmen Deutschland stellen hochqualifizierte Mitarbeiter das wichtigste Potential für Unternehmen dar. Allerdings wird diese Erkenntnis in San Francisco, Palo Alto oder Mountain View noch viel konsequenter gelebt. Wer einmal die Beachvolleyball-Felder und Gratskantinen auf dem Google-Campus gesehen hat, bekommt eine Vorstellung davon, welchen Stellenwert die Mitarbeiter dort haben. Zudem werden insbesondere

die ersten Mitarbeiter fast immer an einem Startup beteiligt. Ein Stück der Firma zu besitzen, bringt maximale Motivation und Identifikation mit sich. Eine Regel unter Gründern lautet: Gib so viele Anteile wie möglich an deine (ersten) Mitarbeiter. Und so wenige wie nötig an deine Investoren. Letztere schreiben zwar über oft mehrere Finanzierungsrunden die großen Schecks aus, aber die Angestellten sind für die Wertschöpfung und -entwicklung um ein Vielfaches wichtiger. Viele der besten Köpfe wählen ihren Wirkungsort auch nach inhaltlichen Freiräumen aus, die sie während der Arbeit haben. Klauseln im Arbeitsvertrag, wonach sich die Mitarbeiter mit einem gewissen Anteil der Arbeitszeit eigenen Ideen und Projekten widmen können, sind eher die Regel als die Ausnahme.

Auch beim Zusammenbringen der klugen Köpfe gehen die Unternehmen im Valley überaus gezielt vor. Eine möglichst barrierefreie Kommunikation ist das A und O. So sind Großraumbüros für einen ungehinderten Austausch an Informationen

eine Selbstverständlichkeit. Mehr noch: Oft wird die Architektur bei Apple & Co für mehrere tausend Mitarbeiter so gestaltet, dass man sich möglichst oft begegnet - in der Eingangshalle, auf den Fluren oder in der Schlange der Cafeteria. Die persönliche Begegnung, der direkte Informationsaustausch von Mensch zu Mensch gilt als Lebenselixier der Innovation. Internetbasierte Kommunikationsmittel oder besondere Online-Tools werden längst nicht so häufig eingesetzt, wie man in der Heimat von Instant Messenger & Co vermuten mag. So sieht man etwa an der Stanford Universität mehr riesige, mit Post-Its verzierte Pinnwände und stark frequentierte Workshop-Ecken als Bildschirme oder etwa Video-Konferenzsysteme. Sogenannte Remote-Teams, bei denen sich die Mitglieder an unterschiedlichen Orten befinden, gelten zumindest bei jungen Firmen als absolutes No-Go. Das Prinzip der maximalen räumlichen Nähe gilt auch über das eigene Unternehmen oder den Universitätscampus hinaus. Partnerunternehmen sollten am besten ebenfalls innerhalb kürzester Zeit erreichbar sein, um den persönlichen Austausch zu gewährleisten. Auch viele Investoren handeln nach der Devise: Investiere in kein Unternehmen, das du nicht binnen 45 Minuten mit dem Auto erreichen kannst.

Egal ob ein Online-Riese wie Facebook oder ein Zwei-Mann-Startup: Beinahe kompromisslos sind die digitalen Unternehmen auch bei der Kundenorientierung. Was will der Nutzer? Es gilt etwas zu entwickeln, das die Nutzer lieben, weil es ein Problem für sie löst. Das Geldverdienen kommt später. Hier setzt auch eine Innovationsmethode an, die seit geraumer Zeit über Kalifornien hinaus Bekanntheit erlangt hat – das

sogenannte "Design Thinking". Der Mensch und sein Problem stehen im Mittelpunkt sämtlicher Überlegungen. Als Ausgangsbasis dient ein tiefes Verständnis des Nutzers. Im Englischen steht sogar der Begriff "Empathize" (von Empathie) als erste Stufe im Design-Thinking-Prozess. Zweites Charakteristikum ist das intensive Ausprobieren. Prototypen werden modelliert oder reale Nutzungssituationen unter anderem in Rollenspielen durchlebt. Der ausdrückliche Praxisbezug wird als Schlüssel zur Lösung angesehen, die Theorie bleibt häufig außen vor. Ebenso der Business Case. Man geht einfach davon aus, dass mit einer einzigartigen Problemlösung und zufriedenen Nutzern später auch Geld verdient wird. Auch die Umsetzung gestaltet sich im Anschluss an den Design-Thinking-Prozess in der Regel äußerst pragmatisch. "Innovation Hacking" bedeutet, unter Umständen auch einen

ANZEIGE

EUKUTEC
ELEKTRO- UND KUNSTSTOFFTECHNIK GMBH



Mit **Know How** schneller ans Ziel!

e-mobility powered by EUKUTEC



Serienumsetzung von Baugruppenmontagen und Kabelkonfektion
inkl. Entwicklungssupport und Produktpflege
www.eukutec.de | kontakt@eukutec.de
Tel +49 40 752 464 -0 | Fax +49 40 752 464 -91

Service oder ein Produkt, das erst zu 80 Prozent (oder sogar weniger) entwickelt ist, auf den Markt zu bringen, indem man es zum Beispiel in kontrolliertem Rahmen an wenige Beta-Nutzer herausgibt. Das daraus gewonnene Feedback wird in der nächsten Design-Thinking-Schleife verwertet. Alles wird schlank gehalten, man hält sich nicht in Machbarkeitsstudien auf, auch der Aufbau von komplexen Lieferketten wird zunächst zurückgestellt. Ein gern zitiertes Beispiel von Innovation Hacking ist der Online-Schuhhändler Zappos, der als Vorbild von Zalando gilt. Die Gründer sollen im Jahr 1999 in San Francisco Schuhe in Läden fotografiert haben, um sie in ihrem Online-Shop anzubieten. Wollte der Kunde bestellen, gingen die Gründer in den Laden und kauften die Schuhe erst dann. Kein aufwändiger Prozess, kein Aufbau von Lieferbeziehungen oder eigener Lagerlogistik. Eine sehr geringe Marge, dafür aber die Gewissheit, dass es einen Markt für Online-Schuhverkäufe gibt, waren das Resultat. Einfach mal machen - diese Maxime führen sich die Studenten der Design-Thinking-School der Stanford Universität jeden Tag vor Augen. Mitfinanziert wurde die d-school der Eliteuniversität von Hasso Plattner. Der SAP-Gründer stellte Mittel in Höhe von 35 Millionen US-Dollar bereit.

IN DER ZUKUNFT LEBEN

Auch die digitalen Entscheider in den USA können Entwicklungen und Trends nicht genau vorhersagen, und insbesondere deren Durchschlagskraft ist nicht absehbar. So ahnten weder ein Steve Jobs noch die Google-Gründer Brin und Page, dass das Social-Media-Phänomen Facebook eines Tages über eine Milliarde Menschen erreichen würde. Aber diese Vordenker antizipieren gesellschaftliche und vor allem

auch technologische Trends häufig besser als andere, "Live in the Future", so das Leitbild. Einige der Entwicklungslinien, die dazu benötigt werden, liegen auf der Hand. Um ein Gefühl für Richtung und Dynamik der nächsten Jahre zu bekommen, hilft es beispielsweise, sich vor Augen zu führen, dass viele technologische Entwicklungen nicht linear, sondern exponentiell verlaufen. Nicht nur ein paar Prozent besser jedes Jahr, sondern doppelt so schnell oder halb so teuer, so wie im einschlägigen Moore'schen Gesetz formuliert. Der Intel-Gründer zeigte auf, dass Mikroprozessoren bei kaum steigenden Kosten ihre Leistungsfähigkeit alle zwölf bis 24 Monate verdoppeln.

Längst gilt Moores Gesetz auch für andere technologische Entwicklungen. Rechenleistung und Speicherplatz stehen heute nahezu unbegrenzt zur Verfügung und auch die moderne Sensorik macht vergleichbare Entwicklungssprünge. Die Geschwindigkeit, mit der neue 3D-Drucker-Generationen auf den Markt kommen, die doppelt so schnell, halb so teuer oder einfach mit ganz neuen Werkstoffen drucken können, ist atemberaubend. Auch die Forschung auf dem Gebiet der künstlichen Intelligenz verzeichnet Erfolge, die vor zwei oder drei Jahren noch undenkbar erschienen. Big-Data-Algorithmen stellen immer schneller und präziser Wirkungszusammenhänge für Medizinstudien oder Verkaufsprozesse auf Basis von Millionen weltweit erfasster Daten her.

Für die Veranschaulichung exponentiellen Wachstums gibt es viele Beispiele, trotzdem fällt das Begreifen immer noch schwer. Ein Klassiker ist ein Märchen aus Indien, in dem ein kluger Untertan seinem Herrn das Schachspielen beibringt. Zum Dank gewährt ihm dieser einen Wunsch. Was der

clevere Untertan fordert, ist nur scheinbar eine Kleinigkeit: Er bittet den Herrscher, ein Reiskorn auf das erste Feld des Schachbretts zu legen, auf das zweite zwei Körner, auf das dritte vier und so weiter. Jeweils doppelt so viele Körner wie auf dem vorangegangenen Feld. Das Resultat: Auf den 64 Feldern des Schachbretts müssten so viele Reiskörner liegen, dass sich damit die gesamte Erdoberfläche mit Reis bedecken ließe. Aus Sicht vieler Beobachter befinden wir uns bereits in der zweiten Hälfte des Schachbretts, was die Entwicklung digitaler Technologien angeht. Die Frage für den Blick in die Zukunft und die Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens lautet: Wie verändert sich mein Marktumfeld; welche Probleme kann ich lösen, wenn bestimmte Technologiestufen in ein, zwei oder vier Jahren zur Verfügung stehen?

DEUTSCHLAND IM JAHRE 2015

Wir brauchen eine offensivere Innovationskultur, die auch Fehler zulässt. Nur so können wir Technologiefelder wie virtuelle Realität, 3D-Druck und Robotik für uns nutzen. Die Chance, die digitale Transformation erfolgreich zu gestalten, ist insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen groß, weil gerade sie in einer Zeit von immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen ihre Stärken ausspielen können: Beweglichkeit, schnelle Entscheidungsstrukturen und ein höheres Identifikationspotential der Mitarbeiter. Zudem erfordert der Umgang mit digitaler Hochtechnologie heute oft auch keine riesigen Investitionen mehr und steht damit allen Unternehmen offen. Auch die Zusammenarbeit von etablierten, erfolgreichen Unternehmen mit jungen Startups birgt große Chancen im Zuge des digitalen Wandels.



Einige der genannten Aspekte und Vorgehensweisen dürften für erfolgreiche Unternehmenslenker hierzulande bereits tägliche Praxis sein. In jedem Fall lässt sich aber von der Machermentalität der Entscheider im Silicon Valley und ihrer konsequenten Umsetzung lernen, um die Zukunftsfähigkeit des eigenen Unternehmens zu gestalten. Hasso Plattner hat übrigens nicht nur die d-school an der Stanford Universität finanziert, sondern war auch Initiator der HPI School of Design Thinking an der Universität Potsdam. Damit hat er einen der angesehensten Design-Thinking-Standorte der Welt geschaffen. Mitten in Deutschland.

Poster in der Lobby des Instituts für Design (the d.school) der Stanford Universität