

digit DL

Digitale Dienstleistung in modernen Wertschöpfungssystemen
Neue Produktivitätspotenziale nachhaltig gestalten



SILICON VALLEY SPECIAL

Die digitale Ökonomie – In den Blick genommen

digit DL

Digitale Dienstleistung in modernen Wertschöpfungs-systemen
Neue Produktivitätspotenziale nachhaltig gestalten

Das Team »Informatisierung der Gesellschaft und Zukunft der Arbeit« im Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München (ISF) hat im Oktober 2015 Feldstudien bei namhaften deutschen Unternehmen und bei US-amerikanischen Vorreitern der digitalen Ökonomie im Silicon Valley durchgeführt. Die Wissenschaftler haben in einem Blog live über ihre ersten Eindrücke und Ergebnisse berichtet. Seine Blogbeiträge veröffentlicht das Team in dieser Broschüre in dafür leicht überarbeiteter Form. Die Reise fand statt im Rahmen des Forschungsvorhabens »Digitale Dienstleistung in modernen Wertschöpfungs-systemen« (digit-DL). Das Verbundprojekt unter Leitung des ISF und in Zusammenarbeit mit der IG Metall wird durch das BMBF im Rahmen der Förderinitiative »Innovation mit Dienstleistungen« gefördert und durch den Projektträger des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt (DLR) betreut. Ein Expertenkreis von Fachleuten aus Unternehmen und Gewerkschaften begleitet das Projekt.

Förderkennzeichen: 01XZ13017, 01XZ13018

Weitere Informationen: www.digit-dl-projekt.de, www.idguzda.de

GRUSSWORT	4
VORWORT	5
DEN UMBRUCH VERSTEHEN	
Always on im Informationsraum – Das Silicon Valley als strategischer Ort für disruptive Innovation	6
Data, Data, Data – Digitale Gesellschaft im Selbstversuch	8
DISRUPTIVE GESCHÄFTSMODELLE UND ARBEIT	
Cloud, Plattformen und IoT – Neue Geschäftsmodelle im Informationsraum	10
Marktplätze für Arbeit – Zum disruptiven Wandel hochqualifizierter Arbeit	12
»Traffic is a serious issue« – Das Auto in der digitalen Gesellschaft	14
Kreative Werkstatt – Das Büro der Zukunft	17
DIE GRÜNDERSZENE DER BAY AREA	
Plankton, Putzerfische und Wale – Start-ups im Innovationssystem des Silicon Valley	18
»It's all about growing« – Zu Besuch im »HanaHaus«	20
Start-up unplugged – Impressionen aus der Gründerszene	22
SOZIALE INTEGRATION UND GESELLSCHAFT	
Netzwerk, Patchwork und Working in the Open – Konzepte sozialer Bindungen	27
Was ist die Hälfte von allem? – Frauen im Silicon Valley	30
»Hier ist viel Druck drinnen ...« – Arbeit und Leben der Mittelschicht	32
BILANZ UND REFLEXION	
Katapultstart in die digitale Welt – Wie lange funktioniert blinder Technizismus?	34
Können Tanker disruptiv werden? – Spagat zwischen Innovation und Stabilität	36
IMPRESSUM	39



Klaus Zühlke-Robinet, Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (Bonn), Projektträger Innovative Arbeitsgestaltung und Dienstleistung

Das Silicon Valley ist längst zum Synonym für die digitale Umwälzung in Wirtschaft und Gesellschaft geworden. In den 1970er Jahren führten Forschungsreisen auf der Suche nach neuen Konzepten für Teamarbeit überwiegend nach Schweden oder nach Japan, um die dortige Industriepolitik zu analysieren. Heute nehmen Vertreterinnen und Vertreter aus Unternehmen, Verbänden und Forschung den Weg nach Kalifornien auf sich, um in der Bay Area Antworten auf ihre Fragen rund um die digitale Transformation von Ökonomie, Arbeit und Leben zu suchen.

Auch die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler des vom BMBF geförderten Verbundprojektes digit-DL sind im Oktober 2015 dorthin gefahren – aus gutem Grund. Denn wenn die Potenziale digitaler Wertschöpfung mit ihrer konstitutiven Einheit von Produkten und Dienstleistungen samt ihrer Verknüpfung etwa mit Prosumenten und Crowdfunding verstanden und bewertet werden sollen, dann ist das Silicon Valley hierfür sicherlich der richtige Ort.

Was ist an der dortigen Ökonomie so interessant? Sie lässt sich als „Vorauswirtschaft“ charakterisieren. Den Begriff hat der deutsche Wirtschaftswissenschaftler Ernst Helmstädter geprägt und er meint damit, dass ihre Träger wirtschaftliche und gesellschaftliche Pioniere sind, die frühzeitig in neue technische, prozessuale und wirtschaftliche Entwicklungen mit Verve einsteigen und „Breschen schlagen“. Die Wirkungen der „Vorauswirtschaft“ würden auf weitere Akteure und Bereiche ausstrahlen und es komme zu Multiplikator- und Nachahmungseffekten.

Sich mit einer solchen (digitalen) „Vorauswirtschaft“ vor Ort zu befassen kann für Forschung wie Wirtschaft zu neuen und weiterführenden Erkenntnissen führen. Mit dieser Broschüre werden die Ergebnisse der Feldstudien der interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt. Die Forscherinnen und Forscher des Verbundes digit-DL hat die Konsequenz der wirtschaftlichen Nutzung des mit der Digitalisierung geschaffenen weltumspannenden Informationsraums ebenso überrascht wie die mittlerweile selbstverständliche Verwischung der Grenzen zwischen Unternehmen, Arbeiten und Leben und das Denken in den Kategorien des Internets der Dinge, mit dem die Wirtschaft des Silicon Valley dem Projekt „Industrie 4.0“ immer schon einen Schritt voraus ist.

Doch bei aller Faszination sollte im Blick bleiben, dass die wirtschaftlichen Akteure des Silicon Valley Teil des US-amerikanischen Innovations-, Wirtschafts- und Gesellschaftssystems sind. Bekanntlich folgt es anderen Spielregeln als denen des europäischen Wirtschafts- und Sozialraums, so dass Lehren oder das Kopieren von Beispielen stets mit Bedacht zu ziehen und vorzunehmen sind.

Wir wünschen der Publikation viele Leserinnen und Leser. Die Erkenntnisse aus den Ergebnissen des Verbundprojektes digit-DL mögen die Diskussion zu den Chancen und Risiken der Digitalisierung der Wertschöpfung weiter befördern.



PD Dr. Andreas Boes



Katrin Gül



Dr. Tobias Kämpf



Barbara Langes



Thomas Lühr



Dr. Kira Marrs



Alexander Ziegler

Wer in den letzten Jahren im Silicon Valley war, hat eine Vorstellung davon, wie grundlegend der Umbruch in Gesellschaft und Wirtschaft sein wird, der mit dem Internet und der Digitalisierung verbunden ist. Wir hatten im Oktober 2015 im Rahmen des Verbundprojekts »Digitale Dienstleistung in modernen Wertschöpfungssystemen. Neue Produktivitätspotenziale nachhaltig gestalten« (digit-DL) die Gelegenheit, uns vor Ort selbst einen Eindruck zu machen von der Dynamik, mit der die dort ansässige Digitalwirtschaft die Transformation vorantreibt – mit allen Folgen, die dies für Unternehmen und Menschen hat.

Denn das Silicon Valley ist geradezu »manisch disruptiv«. Dies zeigt sich nicht nur in der Radikalität, mit der die Akteure der Internetgiganten und Start-ups mit Hilfe risikofreudiger Kapitalgeber Produktions- und Geschäftsmodelle, die Organisation von Arbeit und damit komplette Wertschöpfungsketten und Branchen auf den Kopf stellen. Dies zeigt sich auch im sozialen Gefüge der Bay Area, im Miteinander der gesellschaftlichen Gruppen und im Alltag der Menschen, der immer mehr von Daten dirigiert wird.

Unsere Feldstudien, die wir bei namhaften deutschen Internetunternehmen und Vorreitern der US-amerikanischen Digitalökonomie durchführen konnten, haben unsere Ausgangsthese bestätigt: Der Schlüssel zum Erfolg des Silicon Valley ist die konsequente Nutzung des mit dem Internet gewachsenen globalen Informationsraums als neuer Handlungs- und Produktionsebene der digitalen (Welt-)Wirtschaft. Die zentrale Frage ist also nicht mehr, warum das Silicon Valley auf dem Vormarsch ist, sondern wie nachhaltig seine Strategien sind, was sie für die deutsche Wirtschaft bedeuten und wie die Unternehmen hierzulande die digitale Transformation unter ihren eigenen spezifischen Rahmenbedingungen gestalten können.

Über erste Eindrücke, Zwischenergebnisse und weiterführende Ideen haben wir bereits während unserer Reise in unserem idguzda-Blog berichtet. Eine erste ausführliche Bilanz haben wir im Rahmen der zweiten digit-DL-Konferenz gezogen, die am 28. Januar 2016 bei der IG Metall stattgefunden hat. Unsere Blog-Beiträge sind in der Fachwelt und in der breiten Öffentlichkeit auf große Resonanz gestoßen. Mit der vorliegenden Broschüre veröffentlichen wir sie nun auch in gedruckter Form. Der besseren Lesbarkeit wegen wurden sie für diesen Zweck leicht überarbeitet und in eine neue Reihenfolge gebracht.

Die Publikation erklärt die Hintergründe des digitalen Umbruchs, beschreibt die Mechanismen und Folgen disruptiver Innovation, wirft einen Blick in die Gründerszene und Gesellschaft des Silicon Valley und zieht erste Rückschlüsse für die deutsche Wirtschaft.

Wir haben an dieser Stelle vielen zu danken: zuallererst dem Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Projektträger im DLR, ohne deren Finanzierung und umfangreiche Unterstützung diese Reise nicht möglich gewesen wäre. Unser Dank gilt zudem unserem Verbundpartner IG Metall, den Unternehmenspartnern von digit-DL und nicht zuletzt dem Expertenkreis »Unternehmen der Zukunft«, der das Projekt stets konstruktiv begleitet. Besonders bedanken möchten wir uns bei jenen Partnern aus unserem Netzwerk, die mit ihrer Unterstützung dafür gesorgt haben, dass wir im Silikon Valley auf offene Türen für unsere Gespräche und Interviews gestoßen sind: die Robert Bosch GmbH, die Daimler und Benz Stiftung, Hewlett Packard Inc., die SAP SE, die Software AG und die VW Financial Services AG.

Always on im Informationsraum

Das Silicon Valley als strategischer Ort in den globalen Innovations- und Wertschöpfungsketten

Dass das Silicon Valley eine fundamentale Bedeutung für die globale IT-Industrie hat, konnten wir schon bei unserem ersten Besuch im Jahre 2008 gut nachvollziehen. Wer in der Welt-IT-Industrie einen globalen Anspruch hatte, war schon damals dort vertreten. SAP hatte beispielsweise sein zweitgrößtes Lab in Palo Alto, weil es für das Unternehmen essenziell war, die Innovationsimpulse des Valley frühzeitig zu erfassen. Neben den IT-Unternehmen fanden wir aber auch schon die Labs von Daimler und VW. Verglichen damit hat die Bedeutung des Silicon Valley für das globale System von Innovationen noch einmal deutlich zugenommen.

Lab für Innovationen

Besonders ist uns aufgefallen, dass auch Industrien, die von vielen Beobachtern gar nicht als klassische Kandidaten für eine baldige disruptive Veränderung des Marktes gehandelt werden, hochrangig vertreten sind. So trafen wir beispielsweise Führungskräfte von RWE, die davon überzeugt waren, dass die strategischen Innovationsbeiträge in ihrem Geschäftsmodell hier entwickelt werden. Sie standen daher einem Lab vor, das die hiesige Innovationsentwicklung sondierte und direkt an den Vorstandsvorsitzenden berichtete. Eine besondere Bedeutung hatte die Tatsache, dass Vishal Sikka, der CEO von Infosys – mit fast 190.000 Beschäftigten der zweitgrößte indische IT-Dienstleister –, seinen Hauptsitz im Valley hat. Das hat eine hohe symbolische Wirkung. Denn das Unternehmen war bei unserem ersten Besuch in Indien im Jahre 2006 das attraktivste in Bangalore. Und gerade dieser Ort avancierte damals zum neuen strategischen Ort in der Welt-IT-Industrie.

Globalisierung bedeutet aber mittlerweile für das Silicon Valley vor allem auch, in globale Wertschöpfungsketten eingebunden zu sein. Das wirkt sich in vielfältigster Weise auf die Arbeitssituation hier aus. Selbst kleine Start-ups mit weniger als zehn Beschäftigten haben einen Teil ihrer »Workforce« in Indien oder irgendwo anders in Asien. Daraus ergibt sich eine Zeitonenstruktur der Produktion, die über 12 oder gar 14 Stunden Zeitdifferenz geht. Abends, so erzählte uns eine Managerin aus einem großen IT-Unternehmen mit Teams in USA, Europa, Indien und China, »fackele« sie die Calls mit den Mitarbeitern in China und Indien ab und am nächsten Morgen ab 7 Uhr die mit Europa. Arbeit im Silicon Valley heißt vor allem auch Zeitonenmanagement. Und das betrifft nicht nur das obere und mittlere Management, sondern auch die »einfachen« Softwareentwicklerinnen und Softwareentwickler.

Informationsraum in Reinkultur

Was uns hier als alltägliche Herausforderung für Manager und Softwareentwickler begegnet, ist nur möglich, weil das Internet inzwischen zum Zentrum der digitalen Transformation avanciert ist. Auch diesmal haben wir für die Interviews und Gespräche mit den Akteuren im Valley unsere mittlerweile weiterentwickelte wissenschaftliche Kernthese vom Informationsraum im Gepäck. Wir wollen wissen, ob und wie sie sich im Zentrum der amerikanischen Digitalwirtschaft bestätigt. Unsere Überzeugung: *Der weltweite Informationsraum ist nicht nur eine technische Infrastruktur für Nerds. Er ist ein neuer sozialer Handlungsraum für die gesamte Weltgesellschaft.* Hier entstehen in immer neuen Konstellationen, die sich situativ zusammenschließen, Beziehungen, Geschäfte, Werte und selbst politische Entscheidungen. Damit ist er die Basis für einen Produktivkraftsprung völlig neuer Qualität.

Im Valley haben sie die Tragweite dieser Entwicklung begriffen. Den Informationsraum erleben wir hier in Reinkultur. Denn die aufstrebende amerikanische IT-Industrie nutzt seine Möglichkeiten radikal. Sie denken das Neue nicht aus der Perspektive des Alten, sondern setzen voll auf Disruption. Geschäftsstrategien, Produktionsmodelle,



Die aufstrebende amerikanische
IT-Industrie nutzt die
Möglichkeiten des
Informationsraums radikal

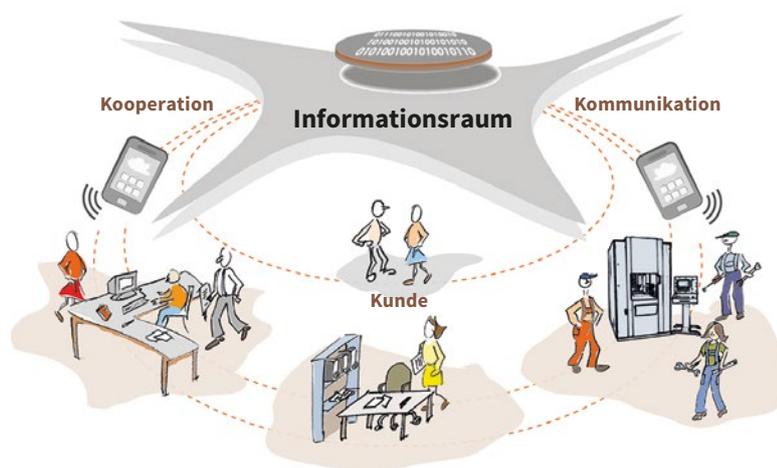
Wertschöpfungsketten, Arbeitsorganisation: Mit dem Informationsraum als *Relaisstation* stellen diese Firmen alles, was eine Ökonomie ausmacht, auf den Kopf.

Arbeitstage ohne Anfang und Ende

Kein Wunder also, dass die gestandenen Unternehmen in den klassischen Industrie- und Dienstleistungsbranchen sich in ihrem Kerngeschäft bedroht fühlen und nun hektisch nach Gegenstrategien suchen. Aber das disruptive Vorgehen der Apples und Googles und unzähliger Start-ups, die in der Bay Area den Takt vorgeben, hat auch gravierende Folgen für die Menschen, die hier arbeiten. Über den Informationsraum werden sie nicht nur mit all ihren Erfolgen und Misserfolgen transparent. Weil Arbeit nun praktisch immer und von überall möglich ist, ist es im Valley selbstverständlich geworden, dass Beschäftigte die Möglichkeiten dieser immer größer werdenden Flexibilität und Mobilität auch voll ausschöpfen.

Also scheinen die Arbeitstage hier keinen richtigen Anfang und kein richtiges Ende zu haben. Die Begriffe »Feierabend« oder »Überstunden« machen angesichts dessen keinen Sinn. Vielmehr mäandert die Arbeit für die Beschäftigten hier regelrecht durch den Tag. Die Menschen entwickeln Strategien im Umgang mit der Arbeitszeit, die darauf zielen, die Verfügbarkeitserfordernisse in den globalen und digitalisierten Arbeitsstrukturen so in den Tag zu platzieren, dass am Ende wenigstens noch ein bisschen Freiraum übrig bleibt, um beispielsweise die Tochter zu einem wichtigen Hockeyspiel begleiten zu können.

Und wenn es dann noch möglich ist, die Calls am Abend und am Morgen von zu Hause aus zu machen, um den Verkehrsstaus in den Stoßzeiten zu entgehen, schätzen sich viele glücklich. Eine klare Trennung von Arbeitszeit und Freizeit ist hier nicht prägend und vielleicht auch gar nicht vorgesehen. »Always on« – und zwar zeitlich und motivational – ist hier gelebte Praxis. ■



Data, Data, Data

Digitale Gesellschaft im Selbstversuch

Als wir mit dem Team in »SF«, also San Francisco (»don't say ‚Frisco‘!«) unterwegs waren, war ich mit zwei Kollegen nach dem Essen noch auf ein Bier in einer Bar. Wir hatten einen netten Abend. Am nächsten Morgen kam schon eine Mail vom Team der Bar. Sie bedankten sich für meinen ersten Besuch in der Bar, forderten mich auf, doch mein »feedback« zu schreiben und verabschiedeten sich in der Hoffnung, dass ich bald wieder vorbeikomme. Da ich meine E-Mail dort nicht hinterlassen hatte, war ich einigermaßen perplex. Woher wussten die Mitarbeiter der Bar, dass ich dort war? Und woher wussten sie, dass ich zum ersten Mal dort war?

Nach einigem Nachdenken erkläre ich mir den Sachverhalt folgendermaßen: Während meiner Zeit im Valley nutzte ich »Waze«, eine App, die aktuelle Verkehrsinformationen generiert, wenn die Nutzer ihre Daten und weitere Informationen einspeisen. Die App ist wie ein ADAC-Staumelder als interaktive Plattform im Crowd-Ansatz konzipiert. Dieses System zeichnet alle meine Bewegungen auf und visualisiert sie für alle anderen Nutzer. Wenn ich bestimmte Freunde benennen würde, würde es denen sogar Meldung machen, wenn ich in ihrer Nähe bin. Ich vermute, dass Waze die so generierten Daten nicht nur den anderen Nutzern zur Verfügung stellt, sondern interessierten Kunden zugänglich macht, vermutlich gegen eine geringe Gebühr, entsprechend aufbereitet und inklusive der E-Mail-Adressen der Personen, die von Interesse sein könnten. So wissen die Mitarbeiter der Bar, dass ich dort für eine halbe Stunde gesessen habe, und so bekamen sie vermutlich auch meine E-Mail-Adresse. Stimmt's?

Informations-Biotop für die digitale Ökonomie

Hinter dieser neuen Geschäftsidee steckt eine Kultur des Umgangs mit Daten und Informationen, die vollständig auf die neuen Bedingungen der digitalen Gesellschaft zugeschnitten ist. Wer hier danach fragt, wie mit den eigenen Daten umgegangen werde, erfährt, dass die Menschen – außer ihren Kreditkartendaten – gar nichts für schützenswert halten. Selbst seine Genom-Informationen, so versicherte uns ein Gesprächspartner, würde er der Allgemeinheit im Netz selbstverständlich zur Verfügung stellen. Er kennt die deutsche Befindlichkeit in Sachen Datenschutz und Schutz der Privatsphäre und meint, dass diese Mentalität hier befremdlich wirke.

Hier stellt jeder gerne seine Daten zur Verfügung. Denn nur so lassen sich die neuen Möglichkeiten des Internets wirklich nutzen. »Nur wer etwas von sich preisgibt, erfährt auch etwas«, hören wir hier immer wieder. Daher nutzen die Menschen im Silicon Valley die neuen Möglichkeiten der Informatisierung intensiv. Das ganze Tal ist ein regelrechtes Informatisierungs-Biotop, das im Selbstversuch die Daten und Informationen generiert, die benötigt werden, um eine digitale Ökonomie auf die Beine zu stellen. Ohne die vielen offenerherzigen Nutzer würde die kritische Masse an Ausgangsdaten fehlen, um einer neuen Ökonomie, die auf der Verwertung gigantischer Datenmengen beruht, Flügel zu verleihen. Diese Daten liefern den entscheidenden Treibstoff, um Tausende neuer Geschäftsideen in allen Bereichen des Lebens zu ermöglichen.

Daten und Business

Um diese Datenmengen in Geschäftsideen zu verwandeln, werden hier nicht nur Supercomputer und Big-Data-Konzepte genutzt. Das macht selbst das Valley auch ganz konventionell über Kommunikation zwischen Menschen an einem Ort. Alle diskutieren, die Teams in den Start-ups, die Entwickler in den großen Unternehmen. Und alle malen sie dabei eifrig auf allem, was ihnen zur Verfügung steht. So generieren sie die Ideen. Um diese dann zu prüfen,

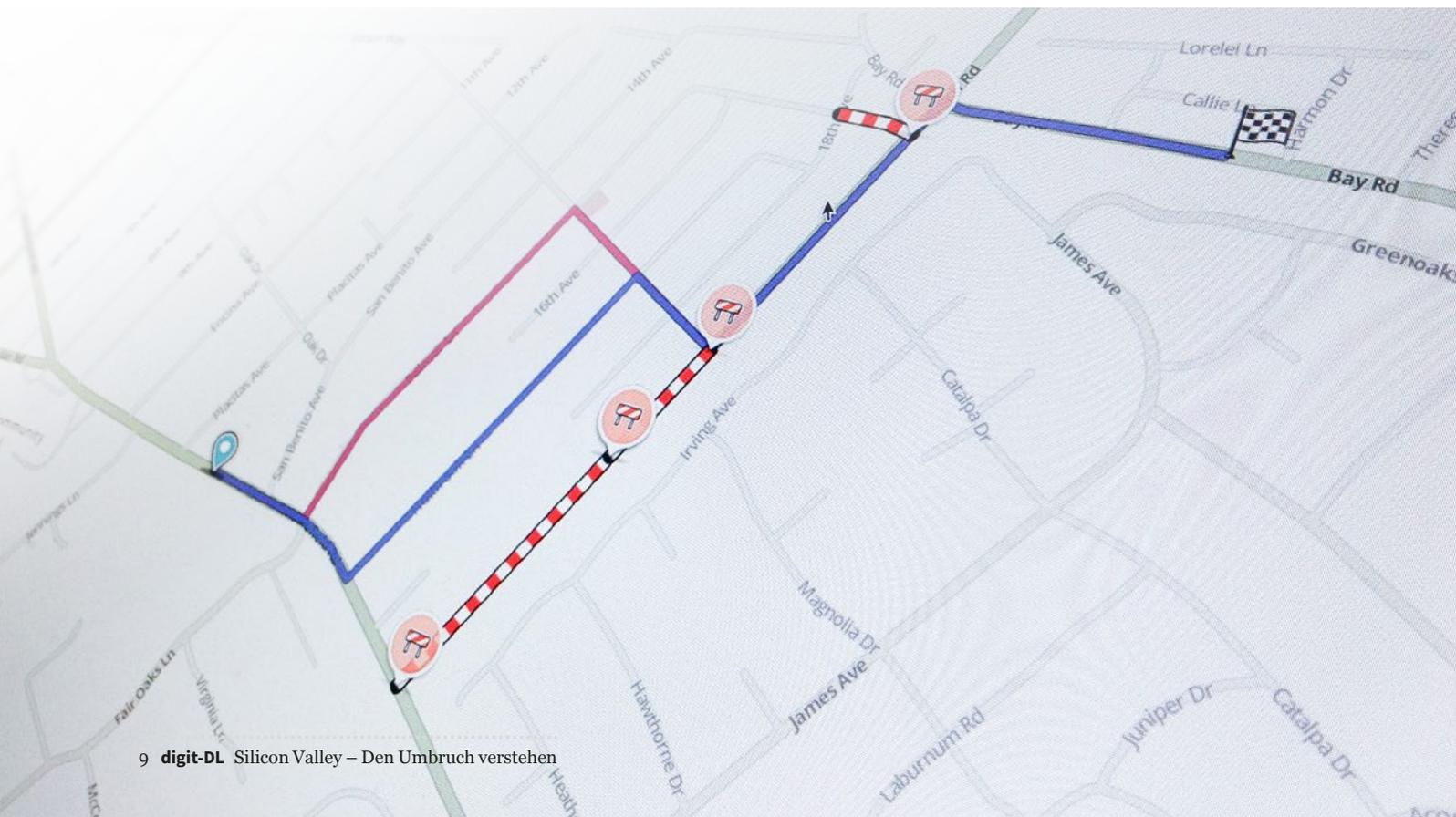
*Nur derjenige bekommt
Informationen, der seine
eigenen preisgibt.*

mbs PI

plaudern sie sie fast ohne Rücksicht auf Geschäftsgeheimnisse ganz bewusst aus – auf der Party am Abend oder beim Besuch von Freunden.

Da im Valley durch die Tätigkeit der Menschen in der Internet-Industrie alle mit allen verbunden sind, entsteht ein hervorragendes Evaluationssystem. Und weil die entscheidenden Player im Silicon Valley über ihre Netzwerke alle miteinander in Beziehung stehen, lernt dieses soziale Innovationssystem enorm schnell. Das heißt, die Menschen hier haben nicht nur eine Unmenge von Daten über alles und jedes, sondern sie sind als relativ kleines soziales System auch in der Lage, diese kommunikativ zu interpretieren und so zu validen Informationen zu veredeln.

Unsereins denkt, die Menschen am Nachbartisch in der Bar würden nur noch schnell ein Bier trinken. Dabei diskutieren sie gerade ihre neuesten Ideen, wie sie aus den Daten ein Business machen können. Denn die Netzwerke des Valley werden von den persönlichen Gesprächen im Freundeskreis, in der Bar oder auf der Party zusammengehalten. Und auch hier gilt, dass nur derjenige Informationen bekommt, der seine eigenen preisgibt. ■



Cloud, Plattformen und IoT

Neue Geschäftsmodelle im Informationsraum

Das Silicon Valley ist auf disruptive Innovationen programmiert. Überall spürt man das Bestreben, etwas ganz Neues in den Markt zu bringen, um die Spielregeln eines Segments grundlegend zu verändern und sich an die Spitze der Wertschöpfungsketten in diesem Bereich zu setzen. Und alle, die sich bisher an der Spitze der Wertschöpfungsketten wähnen, sind darauf aus, diese disruptive Veränderung vorzusehen und ihr Geschäftsmodell frühzeitig darauf einzustellen.

Insgesamt ergibt sich so eine extrem dynamische Entwicklung: Mit einer Geschwindigkeit, die selbst die überrascht, die als Entwickler oder Strategen mit diesen Innovationen befasst sind, breiten sich hier neue Trends aus und prägen in nur wenigen Jahren das Alltagsleben der Menschen und das Business der Unternehmen. Als Inbegriff für diese enorme Geschwindigkeit wird hier immer wieder das iPhone angeführt: Es wurde erst im Jahr 2007 eingeführt und hat seitdem den Handymarkt revolutioniert. Heute sind die Smartphones im Alltagsleben allgegenwärtig.

Was aber sind in diesem dynamischen Gewusel von Buzzwords wirklich die zentralen Trends? Was sind die Themen, die für die Zukunft bestimmend sein werden? Und was ist die »Theorie«, die dafür sorgt, dass alle scheinbar durcheinander laufen und dennoch bestimmte Richtungen befolgen?

Drei Themen hören wir immer wieder in unseren Interviews – egal, wo wir hinkommen: Ganz oben bei den Überlegungen zu neuen Geschäftsmodellen stehen Cloud, Plattformen beziehungsweise Marktplätze und das »Internet of Things«. Cloud und Plattformen hatten wir so erwartet. Die zentrale Bedeutung von IoT, wie das hier genannt wird, hat uns überrascht. Einige meinen sogar, dass Cloud schon wieder von gestern sei und IoT der neue Mega-Trend.

Die neuen Cloud-Companys

Das Thema Cloud bringt im Moment viele neue Unternehmen hervor. Und die gestandenen IT-Unternehmen mutieren allesamt zu »Cloud-Companys«. Hier im Valley

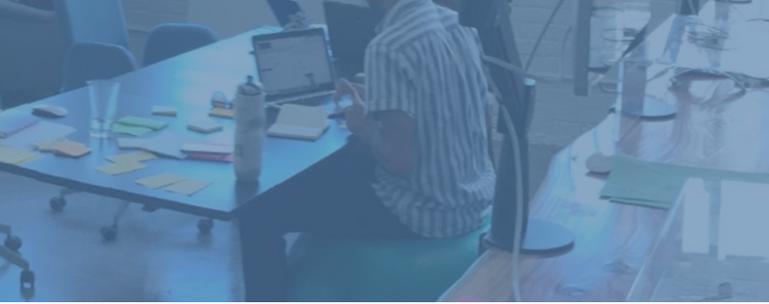
wird das Thema auf zwei Arten thematisiert: Die Angreifer im Markt wie Salesforce, Workday oder Appirio begreifen die Cloud als Basis für gänzlich neue Geschäftsmodelle; die Verteidiger, wie SAP oder Oracle, eher als zusätzlichen Distributionskanal für ihre Produkte und Dienstleistungen – sie betonen das Hosting. Die einen bauen ihr Geschäft auf der »grünen Wiese« neu auf. Die anderen müssen ihre Kunden aus der »On-Premise-Ära« mitnehmen und in die Cloud migrieren.

Beide Gruppen sehen das riesige Standardisierungs- und Automatisierungspotenzial, das entsteht, wenn »Software as a Service« im Hostingmodell betrieben wird. Aber in der Radikalität der Nutzung des neuen Paradigmas der Cloud unterscheiden sie sich. Wir glauben, dass die Angreifer ein enormes Potenzial haben, denn die Cloud ist als Paradigma genau der Ansatz, der dem Informationsraum in seiner Qualität als offener sozialer Handlungsraum, der alles mit allem vernetzt, gerecht wird.

Wir sind aber auch überzeugt, dass das Paradigma der Cloud sich weiterentwickeln wird. Es geht eben nicht primär um »Hosting«, sondern um eine neue Sicht, wie IT-Infrastrukturen, die gleichzeitig einfach aufgebaut sind und agiles Arbeiten ermöglichen, das Unternehmen der Zukunft unterstützen.

»Gamification« als Organisationsprinzip

Das Thema Plattformen und Marktplätze ist – meist komplementär zum Paradigma der Cloud – ein zweiter zentraler Trend. Egal ob es sich um Start-ups von acht Personen handelt oder um große Unternehmen wie



Einige meinen sogar, dass Cloud schon wieder von gestern sei und IoT der neue Mega-Trend.

Amazon oder Google, alle bauen sie Marktplätze für alles Mögliche: Savvy, ein kleines Start-up im Süden San Franciscos, nutzt den Ansatz, um eine Peer-to-Peer-Learning-Plattform zu bauen, Airbnb vermittelt Privatwohnungen auf der ganzen Welt, Uber vermittelt Mobilitätsdienstleistungen und Amazon baut den Verkäufern dieser Welt einen riesigen Marktplatz.

Besonders interessant wird dieser Ansatz, wenn Unternehmen wie Salesforce, das mittlerweile mehr als 16.000 Mitarbeiter hat, Millionen von Entwicklern auf der Welt eine einheitliche Entwicklungsumgebung zur Verfügung stellen, damit sie als Alleinselbstständige oder in der Crowd Apps und andere Anwendungen für Kunden bauen können. Bei Appirio und Topcoder haben wir gelernt, mit welchen Ansätzen aus dieser Crowd wiederum eine gut organisierte Produktivkraft gemacht werden kann. Hier entwickeln sich auf der Grundlage des Wettbewerbs und einer »Gamification« ganz neue Ansätze für die Organisation von Arbeit. Das ist weit mehr als ein einfaches Kostensparmodell durch eine neue Form von Outsourcing.

Neue Sicht auf die digitale Ökonomie

Das Thema des »Internet of Things« wird in Deutschland hinter dem Buzzword »Industrie 4.0« versteckt. Und da bei uns die Ingenieure aus der Produktion diese Diskussion bestimmen, reden wir mehr über Cyber-Physische Systeme als über Internet der Dinge, obwohl beides natürlich zwingend zusammengehört. Hier im Valley betrachten sie die Welt aus der Perspektive des IoT. Industrie 4.0 spielt in der Form, wie wir sie diskutieren, eine untergeordnete Rolle. Damit richten sich die Innovationen im Valley auf das Zusammenwirken der unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsketten

und nicht so sehr auf die Automatisierung in der Fertigung selbst.

Daraus resultierend wird das ungeheure Potenzial dieser Entwicklung erst sichtbar. In dem Maße, wie die Unternehmen ihre Geschäftsmodelle von den Daten und Informationen her denken, wird das Internet of Things zum zentralen Thema. Das ist die zentrale Bedeutung dieses Ansatzes. Hier entwickelt sich eine ganz neue Sicht auf die digitale Ökonomie, die vor allem die großen Industrieunternehmen und Dienstleistungskonzerne adressiert. Mit dem IoT-Ansatz finden sie einen Zugang, um ihre Prozesse aus der Industriegesellschaft des 19. und 20. Jahrhunderts in die digitale Ökonomie des 21. Jahrhunderts zu migrieren. Hier entwickelt sich ein gewaltiges Veränderungspotenzial. Und Unternehmen wie SAP, die sehr nah an den Giganten der globalen Ökonomie dran sind, haben hier enorme Wettbewerbsvorteile.

Informationsraum und disruptive Innovation

Fragt man sich, was diese neuen Trends zusammenhält, so landet man bei unserer wissenschaftlichen Grundthese vom Informationsraum. Alle diese Entwicklungen machen dann einen Sinn, wenn man sie aus der Perspektive einer neuartigen sozialen Handlungsebene versteht, in der alle digitalisierbaren Informationen mit der Kommunikation zwischen Millionen von Menschen zusammengebracht werden. Die These ist: Weil die Akteure im Silicon Valley – bewusst oder nicht – Innovationen von diesem Paradigma her denken, haben diese bei allen Unterschieden eine bestimmte Richtung und sind in ihrem Wesen auf radikale Veränderung ausgelegt, eben disruptiv. ■

Marktplätze für Arbeit

Zum disruptiven Wandel hochqualifizierter Arbeit

Das Silicon Valley steht für disruptive Veränderung. Am besten lässt sich dies anhand der Geschichte eines Start-up-Gründers verdeutlichen, der bei der Präsentation seiner Geschäftsidee von Investoren darauf aufmerksam gemacht wurde, dass er für seine Idee mehr Geld fordern müsse, denn entscheidend sei, »groß zu denken«. Diese Vorstellung von der Eroberung der Welt prägt das Valley. Eine besondere Bedeutung kommt dabei Plattform-Strategien zu. Aktuelle Beispiele hierfür sind Uber und Airbnb, die mit ihren Geschäftsstrategien traditionelle Anbieter und gesamte Branchen unter Druck setzen und gleichzeitig tradierte Regulationen in Frage stellen. Wenn sich eine solche Plattform auf dem Markt durchsetzt, bildet sie den Knotenpunkt, um den herum sich die Wertschöpfungsketten strukturieren. Sie hat damit das Potenzial, traditionelle Märkte strukturell zu verändern.

Wir hatten die Gelegenheit, im Silicon Valley ein Start-up kennenzulernen, das mit seiner Crowdsourcing-Plattform für hochqualifizierte Kopfarbeit das Potenzial hat, die Organisation von Arbeit disruptiv zu verändern. Kernstück des Geschäftsmodells ist die Bereitstellung einer Plattform, auf der Unternehmen Aufträge an die global verteilten Mitglieder ausschreiben können. Die Aufträge werden in kleinteilige Arbeitspakete zerlegt und nach dem Wettbewerbsprinzip von den Mitgliedern bearbeitet – ohne jegliche vertragliche Bindung. Nur die beste Lösung wird prämiert, die Mitstreiter gehen leer aus und bekommen allenfalls einen Trostpreis. Während es bei anderen Plattformen, wie ebay oder Uber, um die Vermittlung von Waren oder Dienstleistungen geht, handelt es sich hier um einen »marketplace« für Arbeit und die strategische Nutzung von global verteilten Arbeitskraftressourcen.

Radikale Industrialisierung von Kopfarbeit

Zentrales Moment dieser neuen Form der Vermittlung von Arbeit ist die Auseinandersetzung mit der Frage, wie hochqualifizierte Kopfarbeit organisiert und die Crowd als unstrukturierte und ungebundene Arbeitskraftressource formiert werden kann. Der Schlüssel zu dieser Organisation von Arbeit ist die radikale Industrialisierung hochqualifizierter Kopfarbeit. Lange war es

undenkbar, dass auch komplexe Kopfarbeit atomisiert und mittels eines Marktplatzes an global verteilte Mitglieder vergeben werden kann, die diese dann einzeln bearbeiten, bevor die Bausteine am Ende wieder zusammengefügt werden.

Das Zauberwort für die Organisation der unbestimmten Menge an Mitgliedern, die über die ganze Welt verstreut durch die Plattform zu einer neuartigen Produktivkraft organisiert werden, ist »competition«, also Wettbewerb. Hier macht das Unternehmen Anleihen bei den modernen Computerspielen im Internet. Die Mitglieder erhalten für ihre eingereichten Beiträge Punkte, die in ihre Leistungsbewertung eingehen. So ist jederzeit einsehbar, wo jemand im Vergleich zu allen anderen steht. Interessant ist dabei, dass zwar jeder gegen jeden antritt, aber trotz allem der Community-Gedanke aufrechterhalten wird. Angestrebt wird also eine Verbindung von Wettbewerb und Kooperation – »coopetition«, wie das hier genannt wird.

Diese neue Organisation von Arbeit birgt disruptives Potenzial. Wenn Uber und Airbnb neu über Mobilität und Unterbringung nachdenken und mit ihrem Geschäftsmodell traditionelle Anbieter und die Organisation und Regulation des Taxi- und Hotelgewerbes unterminieren, so tut diese Crowdsourcing-Plattform mit Blick auf die Organisation von Arbeit genau das Gleiche. An diesem Unternehmen kann man exemplarisch studieren, wie eine radikale Industrialisierung von hochqualifizierter Kopfarbeit funktionieren könnte und wie kleinteilige Arbeitspakete von global verteilten Arbeitskräften bearbeitet werden können.

Dabei ist das Besondere, dass diese »Crowdsources« nicht als Arbeitnehmer bei einem Unternehmen fest angestellt werden. Sie werden vielmehr, mit weit weniger Rechten ausgestattet, in einen Wettbewerb mit den fest angestellten Mitarbeitern geschickt. Damit wird auch der Arbeitnehmerstatus der Beschäftigten im Unternehmen permanent zur Disposition gestellt.

Unternehmen schöpfen aus einem Pool global verteilter Arbeitskräfte, ohne sich langfristig an sie zu binden.

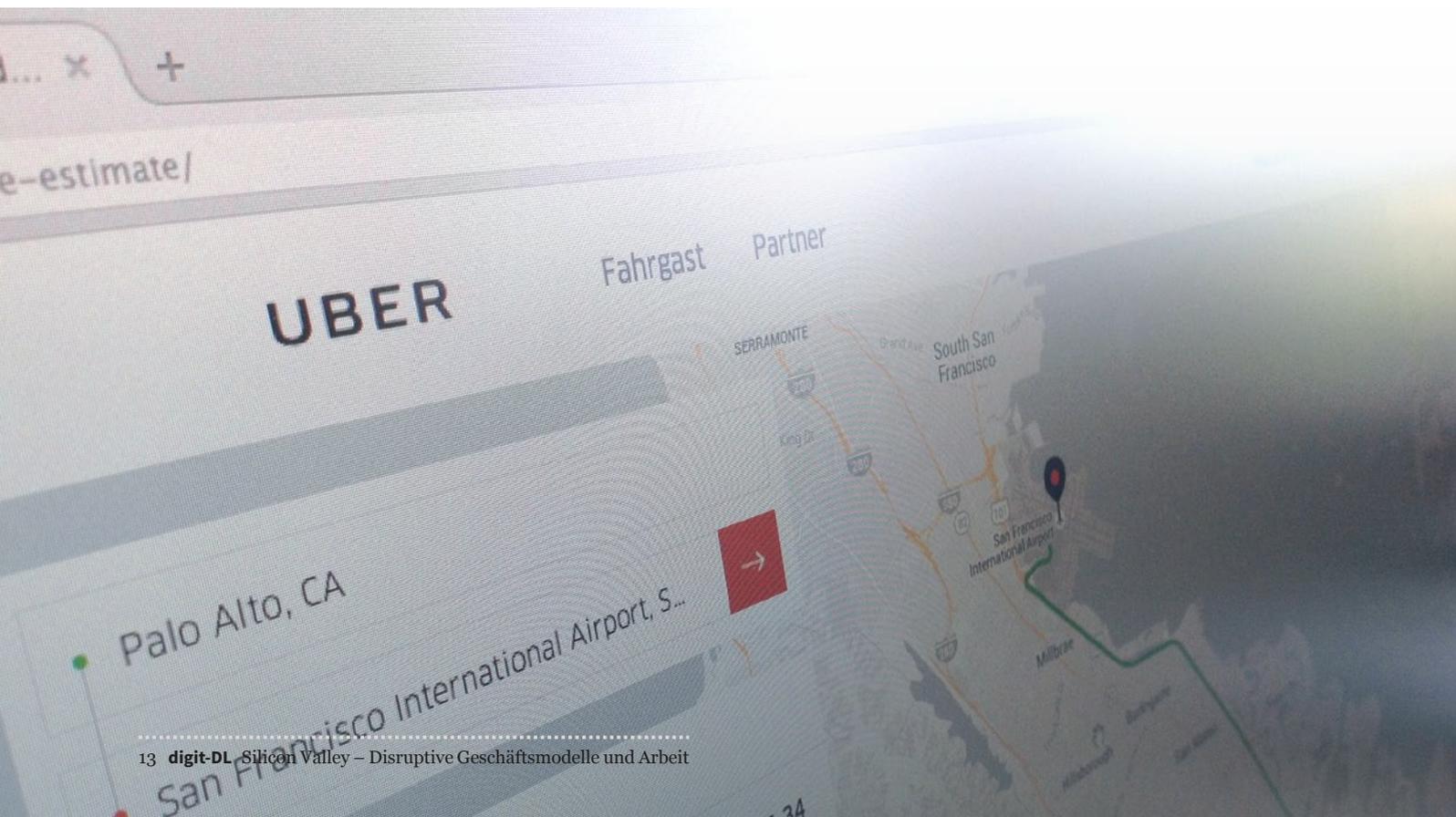
Rechtssysteme geraten unter Marktdruck

Die dahinter stehende Leitvision wurde von einem Interviewpartner anhand der Filmbranche verdeutlicht. Ebenso wie bei der Zusammenstellung der Mannschaft für ein Filmprojekt sollen die global verteilten Mitglieder je nach Bedarf fluide organisiert werden. Unternehmen können aus einem Pool global verteilter Arbeitskräfte mit spezifischen Qualifikationen schöpfen, ohne sich langfristig an sie zu binden.

Damit entsteht aber ähnlich wie bei Uber und Airbnb eine Konstellation, in der historisch entstandene Rechtssysteme unter den Druck des Marktes kommen und damit Gefahr laufen, quasi unter der Hand außer Kraft gesetzt zu werden. In diesem Fall geht es darum, dass die Bindungen zwischen Unternehmen und Beschäftigten radikal gelockert werden. Das kann auf die Innovationsfähigkeit der Unternehmen durchschlagen. Es kann

vor allem aber die Schutzbedürfnisse der Beschäftigten unterminieren.

Gegenwärtig können wir nicht absehen, ob sich dieses Modell der Organisation von Arbeit, wie wir es im Valley kennengelernt haben, wirklich nachhaltig stabilisieren lässt. Nach unserer Einschätzung spricht einiges dafür. Dies bedeutet: Wir stehen vor großen Herausforderungen. Vor allem geht es darum, den disruptiven Wandel nicht einfach geschehen zu lassen, sondern ihn in geltende Werte- und Normensysteme der Gesellschaften einzufügen. Dabei wird die Ausgestaltung der sozialen Rahmenbedingungen eine der größten Aufgaben sein. ■



»Traffic is a serious issue«

Das Auto in der digitalen Gesellschaft

Das Silicon Valley ist gerade deshalb so faszinierend, weil hier auf engem Raum die gesamte IT-Welt konzentriert ist. Hier findet sich nicht nur das »Who is Who« der großen IT Konzerne – und wirklich alle sind hier mit großen Niederlassungen vertreten –, sondern auch Tausende Start-ups, die innovative Ideen und Geschäftsmodelle rasant vorantreiben. Und darüber hinaus gibt es viele weitere, vielleicht auch schon etwas reifere IT-Unternehmen, die man in Deutschland wohl »Mittelstand« nennen würde. Hunderttausende IT-Experten arbeiten so auf engem Raum miteinander, Netzwerke entstehen – und alles dreht sich um IT.

Diesen wirklich beeindruckenden Schmelztiegel der Welt-IT-Industrie bekommt man sehr anschaulich mit, wenn man durchs Valley fährt. Überall sieht man die Logos und die Bürogebäude der IT-Firmen. Man merkt dabei auch, dass das Valley eine Geschichte hat. Neben hochmodernen Campus-Gebäuden mit ihren Hochglanzfassaden sieht man durchaus auch Gebäude, die nicht ganz so futuristisch daherkommen und schon etwas älter sind. Um die unglaubliche Konzentration von IT-Firmen zu erleben, braucht man eigentlich nicht mal ins Auto zu steigen: Schon bei meinem morgendlichen Jogging durch die Hügel von Palo Alto komme ich, ohne Marathon-Distanzen zu überwinden, schnell mal an den Büros von SAP, HP, Cloudera und VMware vorbei.

Auto ist ein gutes Stichwort, denn diese Konzentration und Nähe hat natürlich auch ihre Schattenseiten, nämlich den horrenden Verkehr. Fast in allen unseren Interviews heißt es irgendwann im Gesprächsverlauf: »Traffic is a serious issue.« Jeden Morgen und Abend schiebt sich eine riesige Blechkarawane im Stop&Go-Verkehr durch das Valley. Hunderttausende ITler müssen ja zu ihrem Arbeitsplatz. Auch wenn die Straßen hier extrem ausgebaut sind, führt das oft zu kilometerlangen Staus. Die eigentlich kurzen Distanzen können dann ganz schön lang werden – es ist nichts Besonderes, für die 40 Meilen

von Palo Alto nach San Francisco zweieinhalb Stunden Fahrzeit zu brauchen (im Selbstversuch getestet!).

Lieber arbeiten als die Zeit im Stau verschwenden

Der »traffic« wird so zum Treiber für eine ausgeprägte Home-Office-Kultur in vielen Unternehmen. Um nicht Zeit in sinnlosen Staus zu verlieren, arbeitet man gleich von zu Hause oder versucht Face-to-face-Meetings so zu legen, dass man nicht in die Rush-Hour kommt.

Aber das Silicon Valley wäre nicht das Silicon Valley, wenn man für dieses Problem nicht auch nach wirklich disruptiven Lösungen suchen würde. Während die vielleicht nahe liegende Idee, den öffentlichen Nahverkehr auszubauen, offenbar nicht als »next big thing« eingeschätzt wird, wird hier vor allem über selbstfahrende Autos nachgedacht. Es ist kein Zufall, dass mit Apple, Google und Tesla drei wichtige Pioniere des autonomen Fahrens im Silicon Valley sitzen. Und ja: Man sieht hier die *Google Cars* wirklich. Neben der Technologie ist auch die Idee dahinter durchaus interessant: Die Menschen sollen ihre Zeit nicht in Staus und am Steuer verschwenden, sondern in dieser Zeit – während ihr Auto von selber fährt – lieber arbeiten, sich mit Kollegen vernetzen und vielleicht schon die nächste große Innovation voranbringen.

Keine digitale Welt ohne Autos

Auf dem kurzen Weg zu Esther's German Bakery sind uns heute wieder zwei Google Cars begegnet. In Deutschland würden alle auf der Straße stehen bleiben, hier dreht sich keiner nach dem kleinen Auto um. Das Auto ist eben Teil des großen Selbstversuchs »Wie könnte die digitale Gesellschaft der Zukunft aussehen?«, an dem hier viele (nicht alle!) in der einen oder anderen Weise teilhaben.

Interessanterweise können sich die Unternehmen im Silicon Valley diese digitale Welt nicht ohne Autos denken. Autos haben hier eine sehr dominante Rolle. Wer es sich leisten kann, hat so viele Autos wie erwachsene Personen im Haushalt. Das hat fatale Folgen:

*Wir sprechen nicht mehr darüber,
ob Apple in den Automarkt einsteigt,
sondern wann und mit welcher Wucht.*

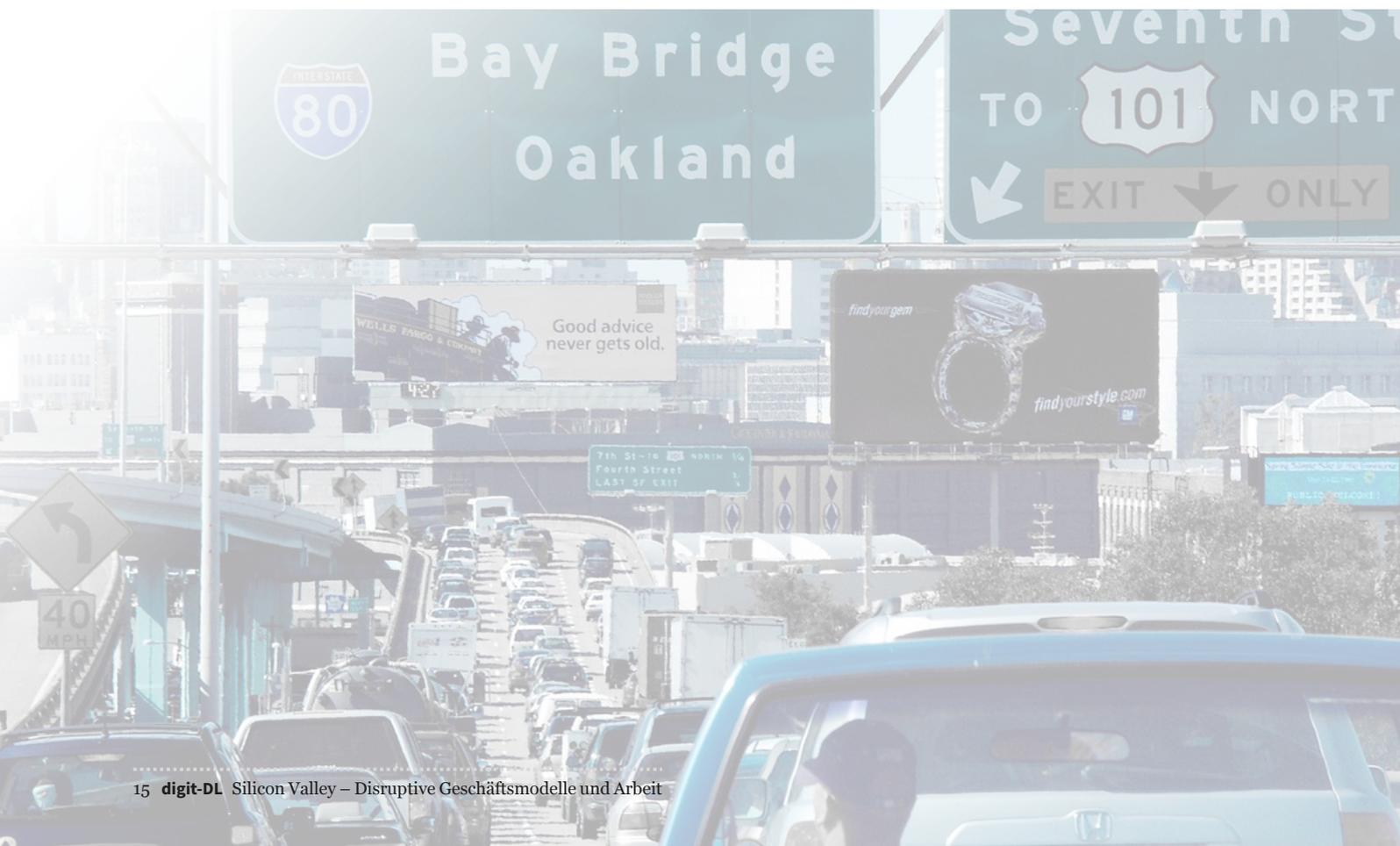
Die gesamte Infrastruktur ist auf Autos ausgelegt, der öffentliche Nahverkehr ist wenig ausgebaut. Da ist es nicht verwunderlich, dass Uber und Lyft hier zu ernsthaften Mobilitätsdienstleistern geworden sind. Immerhin beginnt man zumindest damit, die Infrastruktur für Fahrräder besser auszubauen.

Alle, die sich mit Autos befassen, waren überrascht, wie schnell es Tesla geschafft hat, ein Auto zu entwickeln und zu produzieren. Damit wurde der Beweis erbracht, dass ein Start-up aus dem Stand in die Phalanx der Autohersteller einbrechen kann. Dabei hat es sich für Tesla als sehr vorteilhaft erwiesen, dass sie radikal auf den Elektromotor gesetzt haben. Hier ist nämlich der Wettbewerbsvorteil der großen OEMs bei weitem nicht so groß wie bei herkömmlichen Verbrennungsmotoren. Was wir in Deutschland jedoch nicht so intensiv diskutieren, ist die Tatsache, dass Tesla nicht nur hinsichtlich des Antriebsstrangs und des Serviceangebots neue Maßstäbe

gesetzt hat, sondern insbesondere eine neue Art von Auto auf den Markt gebracht hat.

Das Auto als Objekt im Informationsraum

Denn Tesla setzt alle Autos in den USA permanent als Objekte im Informationsraum ein. Das hat zwei sehr entscheidende Vorteile gegenüber herkömmlichen Autos. Erstens verfügt Tesla über riesige Datenbestände hinsichtlich des Fahrverhaltens und der Mobilitätserwartungen seiner Kunden. Die Kunden machen hier im Valley gewissermaßen einen großen Feldtest und ermöglichen eine permanente Dauerbeobachtung. Und zweitens kann das Unternehmen seine Produkte über die Cloud permanent verändern. Genauso wie wir es gewohnt sind, dass ein neues Betriebssystem oder eine neue Version einer App ohne unser Zutun auf unser Smartphone gespielt wird, kann auch die Software des Tesla immer wieder »geflasht« werden. Heute erzählte uns ein Gesprächspartner, dass sein Tesla nach der ▶



- ▶ neuesten Aktualisierung der Software neue Funktionalitäten im Bereich des automatisierten Fahrens habe. Der Tesla-Autopilot aber ist erst der Anfang.

Das Innovationssystem des Valley wird natürlich wesentlich von den Googles und Apples bestimmt. Sie sind hier die Big Player, über die jeder spricht. Interessanterweise haben auch diese sich mittlerweile, von der Welt der Informationen herkommend, dem guten alten Auto zugewandt und zeigen unübersehbare Bestrebungen, auch dieses in eine digitale Welt hineinzukatapultieren.

Welche Kraft diese beiden Unternehmen mit ihrem gigantischen Cash Flow haben, können wir mit deutschen Maßstäben kaum ermessen. So hört man, dass Apple den Ingenieuren von Tesla, dem neuen Star am Elektroauto-Himmel, ein »Handgeld« bis zu einer Million Dollar zahlt, wenn sie jetzt einen Vertrag bei Apple abschließen und mindestens ein Jahr dort bleiben. Wer das macht, hat sehr viel Geld. Und ein klares Ziel: Das iCar ist in eine neue Phase getreten. Wir sprechen nicht mehr darüber, ob Apple in den Automarkt einsteigt, sondern wann und mit welcher Wucht.

Wer baut das Auto der Zukunft?

Dabei sind wir überzeugt, dass Apple nicht nur ein neues Produkt auf den Markt bringen, sondern vor allem ein neues Produktionskonzept vorstellen wird. Genauso wie sie 2007 mit dem iPhone nicht nur den Produktmarkt im Bereich der mobilen Telefonie disruptiv veränderten, sondern auch die Art und Weise, wie dieses Produkt

hergestellt wird, scheinen sie auch den Automobilmarkt erobern zu wollen. Was ihnen bei der Produktion des iPhone gelungen ist, werden sie auf den Automarkt übertragen: das Kontraktfertigermodell. Also wird Apple genau so viele Entwickler anheuern, wie nötig sind, um das Auto zu entwickeln. Die Kompetenz für die Serienproduktion werden sie überhaupt nicht anstreben. Wenn also die deutschen Hersteller meinen, ihre Kompetenz in Sachen Serienproduktion von Autos sei »save« – da komme also keiner der hiesigen Konkurrenten dran –, ist das richtig. Aber es nützt ihnen nichts. Sie laufen schlicht Gefahr, »gebypasst« zu werden.

Also ist die Preisfrage: Wer baut für Apple, Google und Uber die Autos der Zukunft? Angesichts der Überkapazitäten im Markt wird sich bestimmt der eine oder andere europäische Hersteller finden – vielleicht nicht unter dem eigenen Namen, sondern mit einer Tochterfirma. Darüber hinaus werden sich die neuen chinesischen Autohersteller sicher für einen solchen Auftrag interessieren. Und selbst Foxconn, der taiwanische Kontraktfertiger des iPhone und vieler anderer Smartphones und Marken-Laptops mit Hauptsitz in China, ist hier als ernstzunehmender Auftragnehmer im Gespräch. Was daran deutlich wird: Es besteht die Gefahr, dass die Kernkompetenz der deutschen Autoindustrie, die Qualitätsproduktion in großen Serien, in der nächsten Phase der Entwicklung der Automobilproduktion nicht mehr den Unterschied machen könnte. ■



*Hier hat sich kein Designer
ausgetobt – der Raum ist
Ergebnis gelebter Praxis.*

DISRUPTIVE GESCHÄFTSMODELLE UND ARBEIT

Kreative Werkstatt

Das Büro der Zukunft

Experimente mit Open-Office-Konzepten finden sich gegenwärtig überall. Nur meistens entpuppen sie sich nicht als Räume für kreative Teams, sondern als Versuche, Raumkosten zu sparen und die Leute aus ihrer »heimeligen« Komfortzone herauszuholen. Die Mitarbeiter haben danach oft das Gefühl, dass ihnen etwas weggenommen wird: ihr Raum oder zumindest der eigene Schreibtisch.

Hier im Silicon Valley haben wir jetzt endlich ein offenes Bürokonzept erlebt, wie wir es uns für kreative Teams wünschen – und nicht zuletzt auch für uns selbst. Dieses Konzept hat ein Software-Unternehmen, das wir besucht haben, über mehrere Jahre gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickelt. Die Variante, die wir hier studieren konnten, bezeichnen sie selbst als die »Generation 4.0«.

»Nicht wie in einer Bibliothek«

Als wir das Gebäude betreten, haben wir das Gefühl, wir kommen in eine ehemalige Werkstatt. Statt der Dreh- und Schleifmaschinen finden sich nun lose gruppierte Tische, Bildschirme und Whiteboards. Das Licht scheint bewusst gedämpft. Es ist in seinem Farbspektrum dem natürlichen Licht nachempfunden. Hier hat sich kein Designer ausgetobt – der Raum ist Ergebnis gelebter Praxis. Nichts wirkt »geleckt« oder künstlich. Der Raum mutet wie eine richtige Werkstatt für kreative Köpfe an. Dazu trägt nicht zuletzt auch die enorme Weite der Fläche bei – Raum eingespart wird hier jedenfalls ganz offensichtlich nicht. Erstaunt waren wir über ein angenehmes Rauschen, das wie die Lüftung einer Maschine klingt. »Das ist Absicht«, erklärt uns ein Kollege, der hier arbeitet. Das Lüftungsrauschen ist künstlich erzeugt und soll verhindern, dass man das Gefühl hat, man müsse hier leise sein.

»Wir wollen nicht, dass man sich wie in einer Bibliothek vorkommt und sich nicht traut zu reden«, erläutert der Kollege. Die Wände in dieser Fläche sind entweder nicht vorhanden, gläsern oder sie bestehen aus riesigen Whiteboards. Visualisierung spielt hier eine große Rolle:

Den Entwicklern ist es wichtig, dass man sehen kann, woran sie arbeiten. Die ganze Historie eines Projekts lässt sich oft anhand der Zeichnungen und Notizen an den Wänden nachvollziehen. So gerät nichts in Vergessenheit. Erst nach dem Projektende werden die Wände abgewischt.

Raumgestaltung als offener Prozess

Und noch etwas fällt auf: »Hier steht alles auf Rollen«, merkt der Kollege an. Und tatsächlich finden sich auf der ganzen Fläche keine Gegenstände, die nicht verschiebbar wären. Dahinter steckt die Idee, dass immer da, wo Menschen arbeiten, sie sich den Raum so gestalten sollen, wie sie ihn brauchen. »Wir wollen nicht, dass der Raum determiniert, wie wir denken, sondern der Raum soll sich unserer Arbeit anpassen.« Das erinnert stark an das alte Bauhaus-Prinzip »form follows function«.

Insgesamt ist unser Eindruck, dass der Charakter von »Open Office« hier ein doppelter ist: Nicht nur die Räume sind offen und sollen so die Kommunikation und die Kollaboration in der Arbeit befördern, sondern auch ihre Gestaltung selbst unterliegt einem permanenten offenen Prozess. Was ein »Raum« ist, wo er ist und wie er gestaltet ist, bestimmen die Menschen selbst – nach ihren Bedürfnissen und den wechselnden Anforderungen ihrer Arbeit. Ein Konzept offener Raumgestaltung, das nicht zuletzt auch für viele Entwicklungsabteilungen von Unternehmen in Deutschland interessant sein könnte. ■

Plankton, Putzerfische und Wale

Start-ups im Innovationssystem des Silicon Valley

Das Silicon Valley ist ein gigantisches soziales Experiment, um einen Katapultstart in die digitale Ökonomie zu vollziehen. Hier wird nicht nach und nach – hier ein bisschen, da ein bisschen – innoviert. Hier wird nach dem Mond geschossen, nach der radikalen Innovation gesucht, die aus den neuen Möglichkeiten der Digitalisierung eine disruptive Veränderung ganzer Märkte macht.

Diese katapultartige Transformation einer Gesellschaft und ihrer Ökonomie basiert auf vielen Faktoren: einer visionären Gründerszene und einem nach deutschen Maßstäben sorglosen Umgang mit Daten, vor allem aber auf der Verbindung von großen Mengen an Risikokapital, sehr gut ausgestatteten Universitäten, einer extremen Dichte an innovativen Unternehmen und einem extrem lebendigen Netzwerk zwischen den Menschen im Valley. Das ist bekannt. Was wir hier immer wieder diskutieren: Wie wirken die unterschiedlichen Unternehmen in diesem System zusammen? Denn in diesen Synergien scheint das Erfolgsgeheimnis des Valley zu liegen.

Sein Innovationssystem wird natürlich wesentlich von den Googles und Apples bestimmt. Sie sind hier die Big Player, über die jeder spricht. Aber es wäre zu kurz gegriffen, dieses Innovationssystem allein von den Big Playern her zu erklären. Betrachtet man die verschiedenen Unternehmen in einer systemischen Perspektive, so wird deutlich, dass es gewissermaßen verschiedene Schichten im Innovationssystem des Valley gibt.

Start-ups als Basis-Layer

Den Basislayer der Innovationen bilden die kleinen Start-ups, die hier in den Universitäten und Privathäusern zu Tausenden an neuen Lösungen bauen. Sie sind so etwas wie das »Plankton« des Innovationssystems, auf dem die gesamte Nahrungskette basiert. Dieses Plankton wird oft »gefüttert« mit dem Kapital von Investoren und größeren Unternehmen. Es sind wichtige Erfinderalabore, die Tausende neuer Ideen bis zu einem Stadium entwickeln, in dem es sich für die größeren Unternehmen lohnt, darüber nachzudenken, ob daraus etwas werden könnte.

Weil es in Zeiten des disruptiven Umbruchs von Märkten möglich ist, dass ein Unternehmen, das als Start-up

noch vom Geld der Investoren abhängig ist, dennoch schon eine marktbeherrschende Stellung hat, wird dieser Impuls zur Neuerfindung enorm befeuert. Google beispielsweise wurde 1998 gegründet. Heute beherrscht es die strategischen Bastionen der kommerziellen Nutzung des weltweiten Informationsraums und verfügt über einen Cash-Flow, um große Industrieunternehmen aus dem Stand aufkaufen zu können.

Die Start-ups haben des Weiteren eine Ausbildungs- und Karrierefunktion für die großen Fische. Viele Berufsanfänger sammeln hier ihre ersten Erfahrungen und wechseln dann zu den Googles des Valley. Und umgekehrt landen viele ehemalige Mitarbeiter nach einer vergleichsweise kurzen Zeit beim Branchenführer in Start-ups und machen dort ihr eigenes Ding.

Nie erlahmender Gründerspirit

Die Start-ups haben als Plankton im Innovationssystem drittens aber auch wesentlichen Anteil an der Innovationskultur des Valley. Sie bringen den Gründerspirit immer wieder neu in dieses Innovationssystem hinein und sorgen dafür, dass es nie erlahmt. Dabei erweisen sich insbesondere eine starke Wertorientierung und das visionäre Denken als höchst funktional. Dieses wird wesentlich von den Start-ups in die Szene gebracht. Denn in den frühen Phasen der Verwirklichung einer Idee resultiert die Überzeugungskraft eines Produkts oder eines Service, die es noch gar nicht gibt, aus der Vision, die damit verwirklicht werden soll.

Die Start-ups würden überhaupt kein Geld bekommen und auch nicht zur Kenntnis genommen werden, wenn sie ihre Ideen nicht mit sehr großer Emphase und visionärem Eifer vortragen würden. Dabei bedienen sie oft Kulturmuster aus der Alternativbewegung der 60er und 70er Jahre. Es ist hier durchaus opportun, dass man,



Die Start-ups bringen den Gründerspirit immer wieder neu in dieses Innovationssystem hinein und sorgen dafür, dass es nie erlahmt.

genau wie diese Bewegung, die Welt verbessern will. Und dass dies am Ende auch dazu führen soll, dass man Mark Zuckerberg und Larry Page in Sachen Einkommen in nichts nachsteht, wird hier nicht als Widerspruch erlebt.

Eine vierte wichtige Funktion der Start-ups ist ihre normsetzende Wirkung. In den Start-ups wird mit wenig Geld und viel Idealismus gearbeitet. Wenn sie das Glück haben, über das Geld von Investoren zu verfügen, sind sie nur für eine vergleichsweise kurze Zeit die Sorgen um ihre Existenz los. Sie müssen nach spätestens zwei Jahren beweisen, dass ihre Idee es lohnt, in einer weiteren Phase mit fremdem Kapital unterstützt zu werden. Weil hier Start-up-Phase auf Start-up-Phase folgt und die Unternehmen selbst nach Jahren noch voll auf Wachstum und Entwicklung ihrer Idee und nicht auf Gewinn orientiert sind, hängen sie über viele Jahre am Tropf ihrer Investoren. Sie befinden sich in einer permanenten Bewährungsphase.

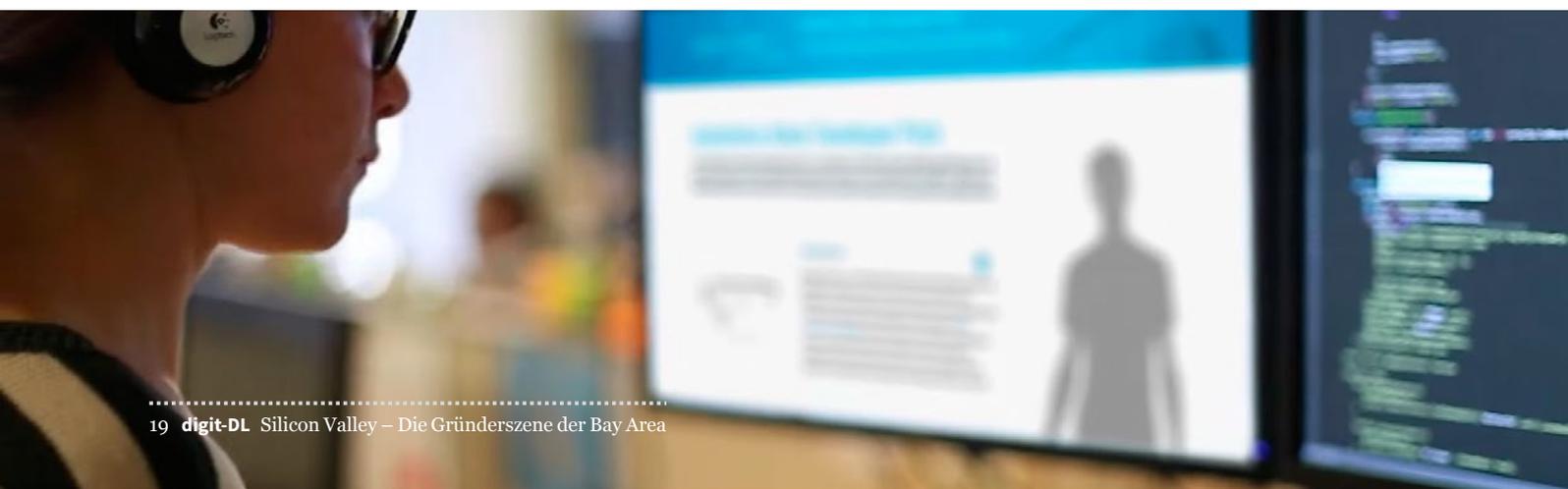
Mit den Start-ups werden in der Arbeits- und Innovationskultur des Valley die Leistungsnormen begründet. Alle unsere Gesprächspartner, auch in den gestandenen IT-Unternehmen, haben immer wieder darauf verwiesen, dass man hier viel arbeite. Und immer haben sie darauf Bezug genommen, dass die spezielle Arbeitsweise

der Start-ups – viel Idealismus, lange Arbeitszeiten – normsetzende Wirkung für alle Unternehmen habe.

Symbiose mit den großen Fischen

Ein Teil der Start-ups ist aber nicht nur einfach die basale Nahrungsquelle für die großen Fische. Einige von ihnen mutieren zu »Putzerfischen«. Diese leben in enger Symbiose mit den großen Fischen, erfüllen gewisse Funktionen für sie und profitieren im Umkehrschluss von deren Unterstützung und Schutz. Alle großen Unternehmen unterhalten ein Eco-System an »Putzerfischen« um sich herum, mit denen sie Innovationen treiben. Sie stellen diesen Unternehmen oft die notwendigen Zugänge zu Produktionsmitteln zur Verfügung und profitieren im Gegenzug von deren Innovationsbeiträgen. Spannend sind hier zum Beispiel die HANA-Plattform von SAP oder Force.com vom Konkurrenten Salesforce. Diese Plattformen richten sich nicht nur an bereits etablierte »Putzerfische« im eigenen Eco-System, sondern stehen der Crowd offen, also einer anonymen Menge von Entwicklern.

Wenn wir also die großen Walfische sehen, die das Silicon Valley beherrschen, ist es wichtig, dass deren Kraft zur Innovation wesentlich auf den Start-ups beruht, die als Plankton oder Putzerfische die Grundlage für das Gedeihen des gesamten Eco-Systems bilden. ■



»It's all about growing«

Zu Besuch im »HanaHaus«

Das Valley ist berühmt für seine Start-ups. Für das Innovationssystem der Bay Area sind sie so etwas wie das Plankton. Bevor wir eine Reihe von Interviews in verschiedenen Start-ups führen, wollen wir uns in dieser Welt schon einmal akklimatisieren. Wir fahren dazu »downtown« Palo Alto und gehen in das HanaHaus. Die lange Schlange vor dem einstigen Kino macht deutlich, dass sich dieser Ort binnen kürzester Zeit zu einem zentralen Treffpunkt der Gründerszene im Silicon Valley gemausert hat.

Das HanaHaus bietet, neben Kaffee und Kuchen und einer angenehmen Atmosphäre für kreatives Arbeiten, vor allem Co-Working-Spaces. Dort haben junge Gründer die Möglichkeit, sich zu vernetzen, zu arbeiten oder verschiedene Meeting-Räume für Besprechungen zu nutzen. Die Einrichtung der Arbeitsplätze erinnert uns an die modernen, kreativen Werkstätten, die wir in vielen Unternehmen des Silicon Valley gesehen haben. Obwohl es recht laut ist, herrscht hier dennoch eine konzentrierte und anregende Stimmung.

Zum Beispiel SAP

Viele der etablierten Unternehmen in der Bay Area versuchen von der Kreativität und Innovativität der Start-ups zu profitieren. Dabei geht es nicht nur um Aufkäufe oder um die Abwerbung talentierter Arbeitskräfte, sondern auch um Kooperationen zu gegenseitigem Nutzen. Für die Innovationsprozesse der Unternehmen spielen die Start-ups eine wichtige Rolle. So kooperiert zum Beispiel die SAP im Rahmen ihres Programms »start-up focus« mit mehr als 2000 Start-ups, die innovative Anwendungen in den Bereichen Big Data sowie »real-time« und »predictive analytics« entwickeln und dafür auf die HANA-Datenbank und -Entwicklungsplattform von SAP zurückgreifen.

Sobald es den Start-ups in den weltweit stattfindenden Pitching-Sessions gelingt, in das Förderprogramm aufgenommen zu werden, können sie mit der Unterstützung der Mitarbeiter der startup.focus-Group rechnen. Sie erhalten kostenlosen Zugang zu HANA. Darüber hinaus werden sie von der SAP beim Aufbau ihrer Unternehmensstrukturen beraten und mit potenziellen Kunden in Verbindung gebracht. Für die SAP trägt das Programm dazu bei, die HANA-Entwicklungsumgebung prominent

im Markt zu platzieren und über konkrete Use-Cases die Anwendungsmöglichkeiten zu demonstrieren.

Wir hatten die Gelegenheit, vier spannende Start-ups aus dem SAP-Programm etwas genauer unter die Lupe zu nehmen. Wir sprachen unter anderem mit Gründern und Managern von Sensitel, AppOrchid, Capriza und Datiphy. Sehr beeindruckt waren wir von den Biografien unserer Gesprächspartner. Einige hatten bereits in der Vergangenheit erfolgreich Start-ups gegründet oder in solchen gearbeitet, andere kamen aus etablierten Unternehmen oder waren Professoren an der Uni. Deutlich geworden ist: Gründer müssen nicht immer jung, sondern können auch bereits sehr erfahren sein. Eines haben sie jedenfalls alle gemeinsam: Sie brennen für ihre Idee und dafür, daraus ein Business zu machen. Sie sind überzeugt davon, die Welt mit ihren Produkten zu verändern, und bereit, dafür rund um die Uhr zu arbeiten. Work-Life-Balance wird dabei zunehmend zu einem Fremdwort. Das liegt nicht zuletzt daran, dass selbst das kleinste Start-up global aufgestellt ist und in unterschiedlichen Zeitzonen agiert. Überall wird global verteilt mit Teams in Indien, Taiwan oder Israel entwickelt.

Geld spielt keine Rolle

In den Interviews mit unseren Gesprächspartnern haben wir sehr viel darüber gelernt, was das Erfolgsrezept der Start-up-Kultur im Silicon Valley ausmacht. Gegenüber der eher langsamen Entwicklung, zum Beispiel in Deutschland, machen hier vor allem zwei Faktoren den entscheidenden Unterschied: Fehlerkultur und Geld. Im Valley müssen Gründer keine Angst haben, »geblamet« zu werden, wenn sie mit ihrer Idee scheitern. Sie gelten dann nicht als »Loser« – solange sie aus ihren Fehlern die richtigen Lehren ziehen. Zudem hören wir immer wieder in unseren Interviews: »Geld spielt keine Rolle!«



Die Gründer im Silicon Valley sind überzeugt, dass sie mit ihren Produkten die Welt verändern, und bereit, dafür rund um die Uhr zu arbeiten.



Nach dem Einbruch, den das Valley im Zuge der Wirtschaftskrise von 2008 erfahren hat, durchläuft es aktuell eine Boomphase. Die Investoren suchen händeringend nach Anlagemöglichkeiten. Niemand muss sich hier verschulden, um seine innovative Idee zu verwirklichen. Das Risiko wird von den Investoren getragen. So kann man sich Fehler im wahrsten Sinne des Wortes »leisten«.

Und auch für eine erfolgreiche Entwicklung der Start-ups steht das Geldverdienen zunächst nicht im Vordergrund:

»Start-ups are not about earning profit – it's all about growing,« heißt es oft. Denn: Die Investoren interessieren sich nicht für schnelle, sondern für möglichst große Profite. Diese lassen sich jedoch nur realisieren, wenn bestehende Märkte grundlegend auf den Kopf gestellt werden. Für die Start-ups ist es daher zentral, mit dem Geld der Risikokapitalgeber die Hebel zu finden, um möglichst schnell zu wachsen und ihr disruptives Potenzial unter Beweis zu stellen. ■

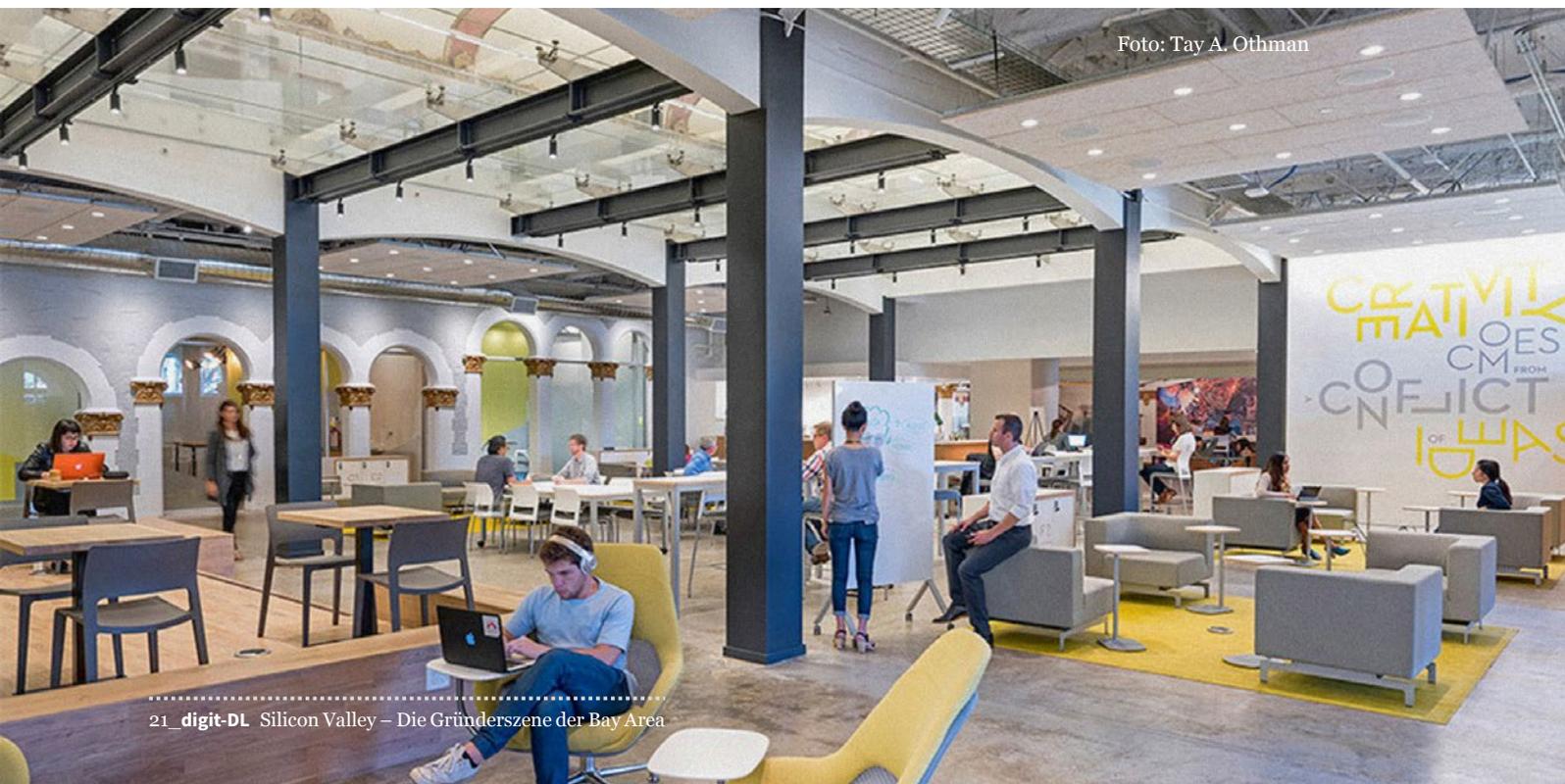


Foto: Tay A. Othman

Start-up unplugged

Impressionen aus der Gründerszene des Silicon Valley

Wir kommen vom Besuch eines typischen Start-ups im Silicon Valley. Aufgeregt beginnen wir schon im Bus zurück zum Hotel zu diskutieren. Zusammen mit den vielen Gesprächen, die wir mittlerweile hier im Valley geführt haben, setzt sich gerade an diesem Beispiel ein Bild zusammen, wie Innovation im Silicon Valley funktioniert. An Savvy lässt sich dieses Bild gut beschreiben.

Im Süden von San Francisco steigen wir aus dem Taxi. Unser Blick richtet sich auf die Fassade eines in die Jahre gekommenen Gebäudes: ein ehemaliges Einkaufszentrum, wie wir später erfahren. Hinter einem Parkplatzhäuschen versteckt finden wir die Eingangstür. An der Tür ist weder ein Klingelschild noch ein anderer Hinweis darauf, dass in diesen Mauern einer der künftigen Champions der digitalen Ökonomie beheimatet sein könnte. Über ein Klingeltelefon finden wir dann doch die Nummer von Savvy und erhalten Zutritt zum Gebäude.

»Das Schwierigste habt ihr jetzt geschafft«, mit diesem Satz kommt uns Thomas Arend, Gründer und CEO des Startups Savvy, in den schmucklosen Gängen des ehemaligen Einkaufszentrums entgegen und führt uns über Stahltreppen hinauf an namenlosen Türen vorbei, hinter denen weitere Start-ups ihre kleinen Büros haben.

Thomas Arend kennt das Silicon Valley und die hiesige Gründerszene bestens. Nach Stationen unter anderem bei SAP, IBM, Google, Twitter und Airbnb macht er nun sein eigenes Ding auf. Ein Karriereweg, wie man ihn hier sehr oft antrifft. Wenn es seine Zeit zulässt, führt er Delegationen durchs Tal und unterstützt Leute, die die Gründerszene verstehen wollen. Heute hilft er uns, das Silicon Valley besser zu verstehen.

Das Zentrum des Büros von Savvy besteht aus einem Raum von rund 40 Quadratmetern. Hier haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – Entwickler und Vertriebspezialisten – ihre Arbeitsplätze. Vier Stehtische mit großen Apple-Bildschirmen, ein paar Sofas mit Tischen, die sie von Freunden bekommen haben, und ein Hochtisch mit zwei Barhockern bilden das Interieur

des Büros. Die hohen Wände sind überall mit Post-its beklebt und mit Skizzen bemalt. Dies sind Ergebnisse unzähliger Teamsitzungen und Kreativ-Gespräche. Neben an gibt es noch einen kleinen abgeschlossenen Raum, der als Multifunktionsraum mit Kopierern und Büchern ausgestattet ist und als Rückzugsmöglichkeit dient für vertrauliche Gespräche und Telefonate. Und darüber befindet sich eine Schlafkoje, die genutzt wird, wenn es wieder einmal sehr spät geworden ist.

Ein Unternehmen in der Pflanzphase

Das Unternehmen verwirklicht nicht einfach eine neue Geschäftsidee, es verfolgt eine Vision. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen alle gemeinsam einen Marktplatz im Internet etablieren, auf dem sich Lehrende und Lernende zum Einzelunterricht treffen können. Hier geht es also nicht um eines der vielen neuen eLearning-Formate, die Lernenden eine Konserve oder einen interaktiven Kurs bieten, sondern um eine über Videokonferenzsysteme vermittelte Form des Lernens zwischen zwei Personen: einen Marktplatz für Peer-to-Peer-Learning.

Gegenwärtig befindet sich Savvy in der Seed-Phase, also in der Pflanzphase. Das bedeutet, es hat von Investoren und Business-Angels so viel Startkapital eingesammelt, dass es die erste Ausbaustufe seiner Geschäftsidee verwirklichen kann. Das Geld reicht nach Einschätzung von CEO Arend für 18 Monate. Dann muss so viel von dem geplanten Marktplatz stehen, dass für die Investoren erkennbar ist, dass es sich lohnt, dem Start-up eine neue Entwicklungsphase zu finanzieren. Achtzehn Monate ist das Unternehmen also ausreichend ausgestattet, um sich voll auf die Verwirklichung der gemeinsamen Vision zu konzentrieren. Das Geld reicht dafür, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht noch nebenbei arbeiten müssen.

Reich wird hier keiner, auch die beiden Gründer nicht. Profit ist in dieser Entwicklungsphase nicht nur nicht angestrebt, er wäre geradezu ein Fehler. Denn alles,



*Savvy verwirklicht
nicht einfach eine neue
Geschäftsidee, es verfolgt eine Vision.*

Thomas Arend, Gründer und
CEO des Startups »Savvy«

was an Geld hereinkommt, wird reinvestiert, um ein möglichst schnelles Wachstum zu generieren. Wachstum ist überhaupt in allen Start-up-Phasen das zentrale Ziel, um das Projekt ins Fliegen zu bekommen. »Du musst eigentlich Verluste machen in der Start-up-Phase«, heißt es oft in unseren Gesprächen mit Gründern. Erst viel später, wenn sich ein Unternehmen mit seiner Idee erfolgreich durchgesetzt hat, strebt es Profitabilität an. Interessanterweise interessieren sich dann die Gründer der ersten Stunde oft nicht mehr für ihre Unternehmen, sie verkaufen sie oder halten ihre »Options« als Einnahmequelle und wenden sich neuen Start-up-Ideen zu. Für Thomas Arend und seine Kollegen von Savvy liegt dieser Zeitpunkt noch sehr weit in der Zukunft. Jetzt kommt es erst einmal darauf an, die Chance, die man sich durch viele Hundert Akquisitionsgespräche mit Investoren ermöglicht hat, zu nutzen und zu beweisen, dass die Powerpoint-Präsentation, auf der die Geschäftsidee skizziert war, etwas wert war.

Der Weg ins Silicon Valley

Thomas schildert seinen Weg bis dahin sehr eindrücklich. Er hat in Deutschland angefangen: Ausbildung als Diplom-Mathematiker an der TU Berlin, während des Studiums Werkstudent beim Weltunternehmen IBM, berufsbegleitende Promotion, während er schon bei SAP, dem größten deutschen Softwareunternehmen, arbeitet. Sein Doktorvater schätzt die Chance des Scheiterns seiner Dissertation auf 99% – aber er schafft es und zieht daraus bis heute genau das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, das er nun braucht, um sein Unternehmen erfolgreich zu machen. Sein Schwerpunkt in dem Softwareunternehmen liegt auf globalen Geschäftsstrategien.

Er landet daher schnell in der Strategieabteilung und folgt einem der Gründer nach Kalifornien. Dann verändert sich sein beruflicher Fokus. Er geht zu kleineren, dynamischeren Unternehmen, wie Google, Twitter und Airbnb es damals noch waren. Seine alten Freunde aus der Zeit in der IT-Branche in Deutschland erleben das

als Abstieg. Er selbst erfährt es als Bereicherung. Er kommt viel herum und baut für diese Unternehmen das globale Geschäft auf. So wird er zu einer Persönlichkeit im Netz des Silicon Valley. Zu einem, der natürlich einen Termin bei Larry Page und Sergey Brin, den Gründern von Google, bekommt, um seine neue Geschäftsidee zu diskutieren. Zu einem, der die notwendigen Kontakte und die erforderliche Reputation hat, um Investoren mit nur einer Powerpoint-Präsentation zu überzeugen, fast zwei Millionen in sein Unternehmen zu stecken.

Die bekommen die beiden Gründer letztlich. Aber bis dahin ist es ein halbes Jahr Arbeit. Anders als viele andere Start-ups überspringt das Unternehmen zwar die »Friends-&-Family-Phase«, während derer man sich Geld von den Freunden und der Familie leiht und von der Hand in den Mund lebt, um sein Start-up ins Fliegen zu bekommen. Aber es bleibt den Gründern nicht erspart, in Hunderten von Gesprächen die Investoren zu überzeugen, ihr Geld in die Geschäftsidee von Savvy zu investieren. Thomas ist hier sehr offen: Insgesamt dreihundert Investoren und andere Geldgeber hat er letztlich kontaktiert, um am Ende vier Venture Capitalists und acht Business-Angels zu überzeugen.

Reputation und Überzeugungskraft

Interessant sind die Überlegungen zu den Selektionsstrategien, denen sich die Gründer stellen müssen. Alle prüfen natürlich, ob die Geschäftsidee technisch und wirtschaftlich aussichtsreich und originell ist. Für Thomas Arend ist es ein absolutes Muss, etwas Neues zu machen und nicht eine bereits vorhandene Idee zu kopieren. Die potenziellen Geldgeber überprüfen aber vor allem die Reputation der Gründer und deren Überzeugungsfähigkeit selbst. Dazu werden Referenzen im Netzwerk des Valleys eingeholt und ehemalige Mitarbeiter und Chefs befragt. Die großen Investoren lassen diese Überprüfung einer Geschäftsidee von spezialisierten Abteilungen erledigen. Hat man diese Prozedur überstanden, kommt es darauf an, sich mit den richtigen ►

Start-up unplugged

DIE GRÜNDERSZENE DER BAY AREA

- Investoren zusammenzutun. Denn diese geben nicht nur einfach Geld. Sie haben Kontakte zu Kunden und Partnern, kennen bestimmte Technologien oder Märkte und unterstützen die geförderten Start-ups im Idealfall als strategische Berater.

Unser Gesprächspartner betont, dass es vor allem darauf ankommt, Investoren zu finden, die bestimmte strategische Themen abdecken und das Potenzial haben, mit dem Unternehmen mitzuwachsen. Denn am Ende des Tages ist die erste Rate für die Seed-Phase nur das Startkapital. Danach folgen häufig drei, vier oder fünf weitere Entwicklungsphasen des Start-ups, für die ein Vielfaches an Kapital gebraucht wird. Insofern ist das Vertrauensverhältnis, das sich in der Beziehung zwischen Investoren und Gründern entwickelt, ein entscheidender Faktor für den weiteren Erfolg, Hasardeure, die wie bei einem Glücksspiel ohne großes Überlegen mal ein paar Millionen auf ein Start-up setzen, stehen meist in der nächsten Phase nicht mehr zur Verfügung, wenn ihnen die Überzeugung fehlt.

Im Gespräch wird auch deutlich, dass die Investoren für die einzelnen Start-ups – und insbesondere für das Funktionieren des Innovationssystems des Valley – fundamentale Bedeutung haben. Dabei geht es natürlich zunächst einmal um Geld. Letztlich setzen sie Geld auf die Chance, mehr Geld zu bekommen. Und allein dieser Mechanismus ist, verglichen mit der Gründerszene in Deutschland, eine Besonderheit des Valley. Denn ein Gründer wie Thomas Arend hätte in Berlin, München oder Karlsruhe nicht im Entferntesten die Chance, ohne eigene Sicherheiten an solche Summen zu kommen. Dass es möglich ist, solche Summen nur mit einer Powerpoint-Präsentation und dem Verweis auf die jahrelange Erfahrung in der Branche und im Umgang mit Start-ups zu bekommen, ist typisch für die Bay Area.

Keine Angst vor dem Scheitern

Aber darin erschöpft sich nicht die Bedeutung der Investoren. Denn sie sind gewissermaßen auch die Gatekeeper des Systems. An ihnen muss vorbei, wer seine Idee verwirklichen will. Insofern verkörpern sie gewissermaßen mit ihren Erfahrungen von Tausenden von Unternehmensgründungen einen wesentlichen Teil der Intelligenz des Innovationssystems. Einen anderen Teil dieser Intelligenz generieren die Tausende Entwickler, Vertriebsspezialisten und Gründer des Valley in ihren Netzwerken. Und ist erst einmal Kapital geflossen, sind die Investoren häufig nicht nur Strategieberater und Türöffner für die Start-ups. Am Ende zeigt ihre »Evaluation« nach jeder Entwicklungsphase die Qualität und Durchsetzungskraft einer Geschäftsidee. Denn nach jeder Entwicklungsphase muss neu um Geld geworben werden, müssen wieder Investoren überzeugt werden, muss nachgewiesen werden, dass das Start-up in der vorherigen Phase gelernt hat, welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um das nächste Entwicklungslevel zu erreichen. Insofern sind die Investoren eine Art Meta-Gutachtergremium in der Region und sie strukturieren die Aufmerksamkeit des gesamten sozialen Systems für die Innovationen im Valley.

Thomas Arend hat viel darüber nachgedacht, worauf es jetzt ankommt, soll sein Unternehmen am Ende erfolgreich sein, vielleicht sogar ein milliardenschweres Unternehmen, das einen weltweiten Marktplatz für *Peer-to-Peer-Learning* betreibt. Wichtig sei, dass man keine Angst davor habe, zu scheitern. Denn letztlich böten Niederlagen erst die Grundlage, um zu lernen. Keine Angst vor dem Scheitern zu haben werde in der Kultur des Silicon Valley stark gefördert, sagt er. Er hält dies für einen der wesentlichen Unterschiede zur deutschen Gründerszene. Fundamental sei weiterhin, eine Vision zu haben. Denn eine Vision bildet die Basis des eigenen Antriebs. Sie liefert den Gründern und ihren

Mitarbeitern den Brennstoff, um auch in schwierigen Phasen nicht aufzugeben. Diese Visionen sind im Silicon Valley oft mit einer Idee der Weltverbesserung verbunden. Sie verleihen den meist jungen Gründern die Aura von Gurus indischer Sekten. Hört man Thomas zu, so spürt man die Bedeutung einer auf Werte ausgerichteten Vision unmittelbar.

Denn bei erfolgreichen Start-ups geht es nicht nur um Gründerspirit, sondern häufig auch um die Bewältigung des Drucks, unter dem Gründer stehen. Alle unsere Gesprächspartner berichten von extrem langen Arbeitszeiten, einer ständigen Bereitschaft, sich zu hundert Prozent in das Unternehmen einzubringen. Das bringt häufig Schlafmangel mit sich und das typische Aufwachen mitten in der Nacht. Wer dann – das wissen wir aus unserer Burn-out-Forschung – keinen übergeordneten Sinn in der Unternehmensgründung sieht, überdreht leicht und verbrennt.

Eine Vision, das hebt Thomas Arend immer wieder hervor, ist aber auch unverzichtbar, um über lange Perioden des Suchens nach der richtigen Lösung die Orientierung nicht zu verlieren. Die Vision bildet daher den Fluchtpunkt der Anstrengungen des gesamten Unternehmens. Sie hilft, alle im Boot zu halten und über den Tag hinaus strategisch zu leiten. Die Vision ist in der Gründungsphase eines Unternehmens das Beste, was dieses Unternehmen vorzuweisen hat. Denn oft ist über eine lange Phase nichts wirklich Überzeugendes zu sehen. Und die Vision verleiht den Produkten des Anfangs den nötigen Glanz.

»Think bigger«

Ein weiterer Erfolgsfaktor für Start-ups ist für Thomas das Google-Prinzip »Think bigger«. Die meisten Ideen machen erst dann einen Sinn und haben Aussicht auf Erfolg, wenn man sich traut, sie richtig groß zu denken. Thomas ist daher seinen Investoren dankbar, dass sie ihn in der ersten Phase immer wieder ermutigt haben, mehr

Geld zu nehmen, weil er sonst seine Idee nicht oder nicht mit der notwendigen Breitenwirkung in den Markt hätte bringen könne. Auch dies ist ein Thema, das in Deutschland genau anders herum gespielt würde. Dort würde man sich privat bis ins dritte Glied verschulden, wenn eine Investition einer bestimmten Größenordnung floppen würde. Im Valley dagegen tragen die Investoren das Risiko, so dass man sich selbst im Worst Case frei fühlen kann, das nächste Abenteuer zu starten. Das scheint uns die zentrale Voraussetzung einer Kultur zu sein, die das Scheitern eines Start-ups nicht als Makel betrachtet.

Besondere Bedeutung misst unser Gesprächspartner der Pflege der Beziehungen als Erfolgsfaktor bei. Auch dies ist ein großer Unterschied zu klassischen Erfindern. Die Beziehungen im Silicon Valley basieren darauf, dass man sich gegenüber anderen öffnet, um auf diesem Weg mehr von diesen zu erfahren. Thomas hat daher bereits in einer sehr frühen Gründungsphase seine Geschäftsidee mit vielen in seinem Netzwerk diskutiert. Wo in Deutschland die Angst vorherrscht, potenziellen Konkurrenten die erforderlichen Informationen zu liefern, um sich die Idee anzueignen, wird hier vergleichsweise offen gesprochen.

Natürlich, so wird betont, achtet man dabei immer darauf, dass der entscheidende Erfolgsfaktor nicht öffentlich wird. Aber in den Gesprächen wird vieles offen auf den Tisch gelegt. Nur so bekommt man die entscheidenden Informationen und eine realistische Einschätzung, ob die Idee überhaupt tragfähig ist. Über große Netzwerke zu verfügen scheint eine entscheidende Stärke von Gründern zu sein. Dies verschafft ihnen Zugang zu den strategischen Akteuren und versetzt sie in die Lage, mit ihnen in einer erfolgreichen Mischung aus Offenheit und Verschwiegenheit die Beziehungen so zu gestalten, dass sie die für die Entwicklung des Unternehmens erforderlichen Informationen bekommen, ohne zu früh kopiert, übernommen oder ausgebootet zu werden. ►

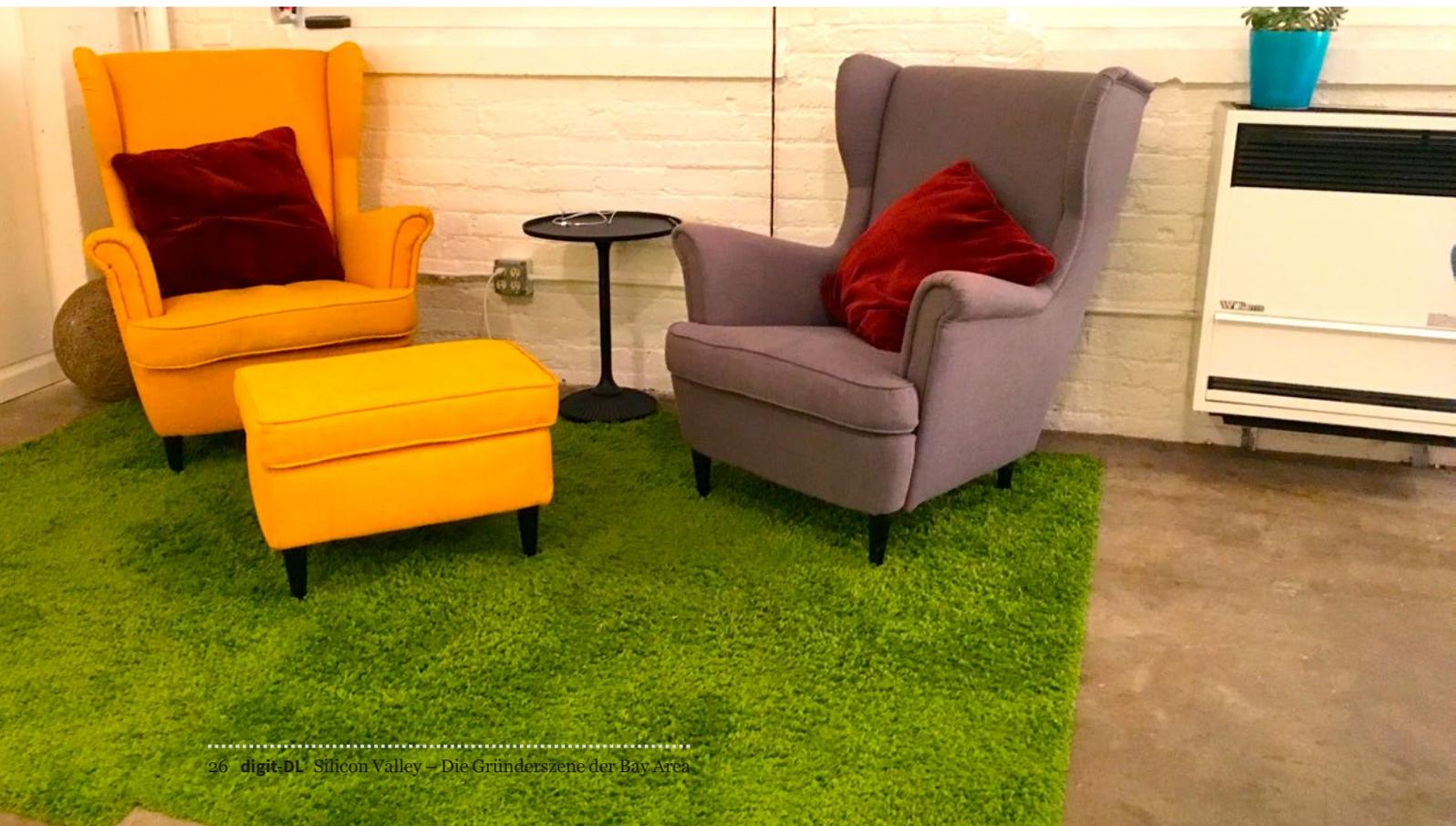
Start-up unplugged

DIE GRÜNDERSZENE DER BAY AREA

► Extrem gute Netzwerke

Wir verlassen das Büro von Savvy mit einem sehr guten Gefühl. Man spürt den »Spirit«, den Thomas Arend ausstrahlt. An seinem Beispiel ist gut nachvollziehbar, welche Produktivkraft in der Gründerszene des Silicon Valley liegt. Aber an diesem Start-up lässt sich ebenfalls beispielhaft studieren, dass der Gründergeist, über den so viel gesprochen wird, nur ein notwendiger, aber keineswegs ein hinreichender Erfolgsfaktor ist. Viel wichtiger für den Erfolg des Silicon Valley ist, dass hier ein soziales System für disruptive Innovation entstanden ist. Hinter diesem System steckt mehr als Geld, Technik und Erfindergeist. Es steht und fällt mit der Bereitschaft vieler Menschen, ihre Daten und Informationen bereitwillig in ein Biotop der Informatisierung einzuspeisen und damit die Basis für eine digitale Ökonomie zu legen. Im deutschen Innovationssystem hingegen sind die industriellen Kerne seit Jahrzehnten ein wichtiger

Garant dafür, dass die Innovationen in eine erfolgreiche Richtung gehen. Hier im Silicon Valley ist es die gelebte digitale Gesellschaft, welche die Grundlage legt, um neue Geschäftsmodelle für die digitale Ökonomie zu entwickeln. Die Besonderheiten dieses sozialen Innovationssystems resultieren weiterhin aus den extrem guten Netzwerken zwischen den Menschen, die das Valley regelrecht zusammenhalten. Die Art und Weise, wie diese im Zusammenspiel von »give and take«, von Offenheit und Professionalität funktionieren, bildet ein soziales Kapital dieser Region, wie wir es gegenwärtig wahrscheinlich nirgendwo anders auf der Welt vorfinden. So werden Aufmerksamkeitsstrukturen im Innovationssystem gelenkt und Ideen frühzeitig kompetent evaluiert. Nur so können die Massen an Daten, über die das Valley durch die fortgeschrittene Digitalisierung verfügt, zu sinnvollen Informationen umgeformt werden. ■



Netzwerk, Patchwork und Working in the Open

Konzepte sozialer Bindungen im Silicon Valley

Das strategische Spiel mit den sozialen Bindungen hat im Silicon Valley eine neue Dimension erreicht. Der weltweit verfügbare Informationsraum ermöglicht aufgrund seiner besonderen Qualität als neuartiger sozialer Handlungsraum neue Formen der Organisation von Arbeit. Während die neuen Organisationsformen gestern noch als Netzwerke erschienen, mutieren sie heute zu Patchwork-Unternehmen. So wird das »Working in the Open« zur neuen Leitvorstellung für die Organisation von Arbeit mit schwachen Bindungen.

Die Unternehmen sind hier ebenso wie in Deutschland auf der Suche nach einem Bauplan, der wesentlich auf einen neuen sozialen Integrationsmechanismus hinausläuft. Dabei stehen insbesondere die vertraglichen Beziehungen in den Wertschöpfungsketten und zu den Arbeitskräften und die lokal verankerten Bindungen zur Disposition. Das Thema kennen wir bei uns in Deutschland auch. Wieder zu Hause, beobachtete ich gestern beim Einkaufen einen Kleinunternehmer mit einem kleinen Lkw, der bei einem Fotoladen, der nebenbei als Poststelle fungiert, die Post abholte. Vor nicht allzu langer Zeit wurde diese Arbeit von Postbeamten mit Uniform erledigt. Starke Bindungen zwischen den Beschäftigten und den Unternehmen waren damals strukturprägend, die Verbeamtung von einfachen Angestellten ein sichtbarer Ausdruck dieser Sozialbeziehungen. Heute werden diese Beziehungen gelockert. An die Stelle fester Bindungen treten seit Mitte der 1980er Jahre zunehmend schwache Bindungen, die häufig »vermarktlacht« werden, wie unser Kollege am ISF, Dieter Sauer, dies bezeichnet hat.

Diese Entwicklung hat sich mittlerweile tief in die Sozialbeziehungen hineingefressen. Mark Granovetters netzwerktheoretische Überlegungen zur »Stärke schwacher Bindungen« wurden mit Blick auf die Vermarktlichungstendenzen in den 1990er Jahren diskursprägend. Die aktuelle Diskussion um prekäre Selbstständigkeit,

Leiharbeiter und Werkverträge ist nachwirkender Ausdruck dieser Tendenz, Bindungen zu lockern. Das Silicon Valley exerziert uns heute vor, in welche Richtung dieser Prozess weitergehen könnte. Daran können wir zugleich ermessen, über welche Fragen wir nachdenken müssen, um in Deutschland einen neuen Weg im Umgang mit sozialen Bindungen zu finden.

Closed Shop

Es wäre dabei allerdings grundverkehrt zu meinen, alle Bindungen im Silicon Valley wären nach dem Prinzip der schwachen Bindungen gestaltet. Ganz im Gegenteil. Das Silicon Valley selbst ist ein gigantischer Komplex sozialer Netzwerke mit einer ausgeprägten Schließung nach außen. Bei aller zur Schau getragenen kalifornischen Lockerheit ist es jenseits amerikanischer Höflichkeit für Außenstehende sehr schwer, in diese Netzwerke hineinzukommen. Der Publizist Christoph Keese beschreibt dies in seinem Buch eindrücklich. Wir verdanken die intensiven Einblicke ins Innenleben des Valley unseren guten Kontakten zu Unternehmen in Deutschland, die uns in die Communities vor Ort einführten. Wer das nicht hat, bekommt statt ernsthafter Interviews eine nette Showroom-Veranstaltung ohne Substanz. Diese spezifische Form der Schließung funktioniert über persönliche Beziehungen. Nur wer eine Empfehlung eines Menschen in den Netzwerken hat, darf mitspielen. Und vice versa, wer drinnen ist, tauscht sich mit einer erstaunlichen Offenheit über neue Geschäftsideen und technische Entwicklungen aus – und festigt so die soziale Bindung.

Vor diesem Hintergrund mag es nicht überraschen, dass viele Unternehmen ein Modell der Sozialintegration favorisieren, das keineswegs auf schwachen Bindungen, sondern im Gegenteil auf extremer Schließung beruht. Unternehmen wie Google oder Airbnb binden ihre Mitarbeiter für die Zeit ihrer Zugehörigkeit zum Unternehmen sehr eng. Sie funktionieren nach innen wie ►

Netzwerk, Patchwork und Working in the Open

- ▶ eine Eliteuniversität, die sich um einen realen Ort, den attraktiv gestalteten Campus zentriert. Wer dazugehört, ist oben, gehört zu einem kleinen Kreis Ausgesuchter. Man verbringt die meiste Zeit mit den Kollegen auf dem Campus, arbeitet zusammen, treibt Sport oder gestaltet hier den größten Teil seiner Freizeit.

Im Extrem wirkt dieses Campus-Modell, so nennen wir dieses Konzept der Sozialintegration, wie eine Sekte. So fest allerdings die Bindungen für die Zeit der Zugehörigkeit zu diesen Unternehmen sind, so leicht können sie wieder aufgekündigt werden. Die Dauer der Arbeitsverträge bei Google ist für unsere Verhältnisse sehr kurz. Viele verlassen das Unternehmen schon nach weniger als einem Jahr wieder. Dass dies dem Renommee des Unternehmens nicht schadet, hat sicher viel mit den lukrativen Aktienoptionen zu tun. Das Unternehmen zahlt nämlich einen Teil des Einkommens in Anteilsscheinen. Wer es bei Google sogar ein paar Jahre aushält, hat mit den erhaltenen Aktien nach der Trennung einen ordentlichen Spielraum, um beispielsweise sein eigenes Start-up aufzumachen.

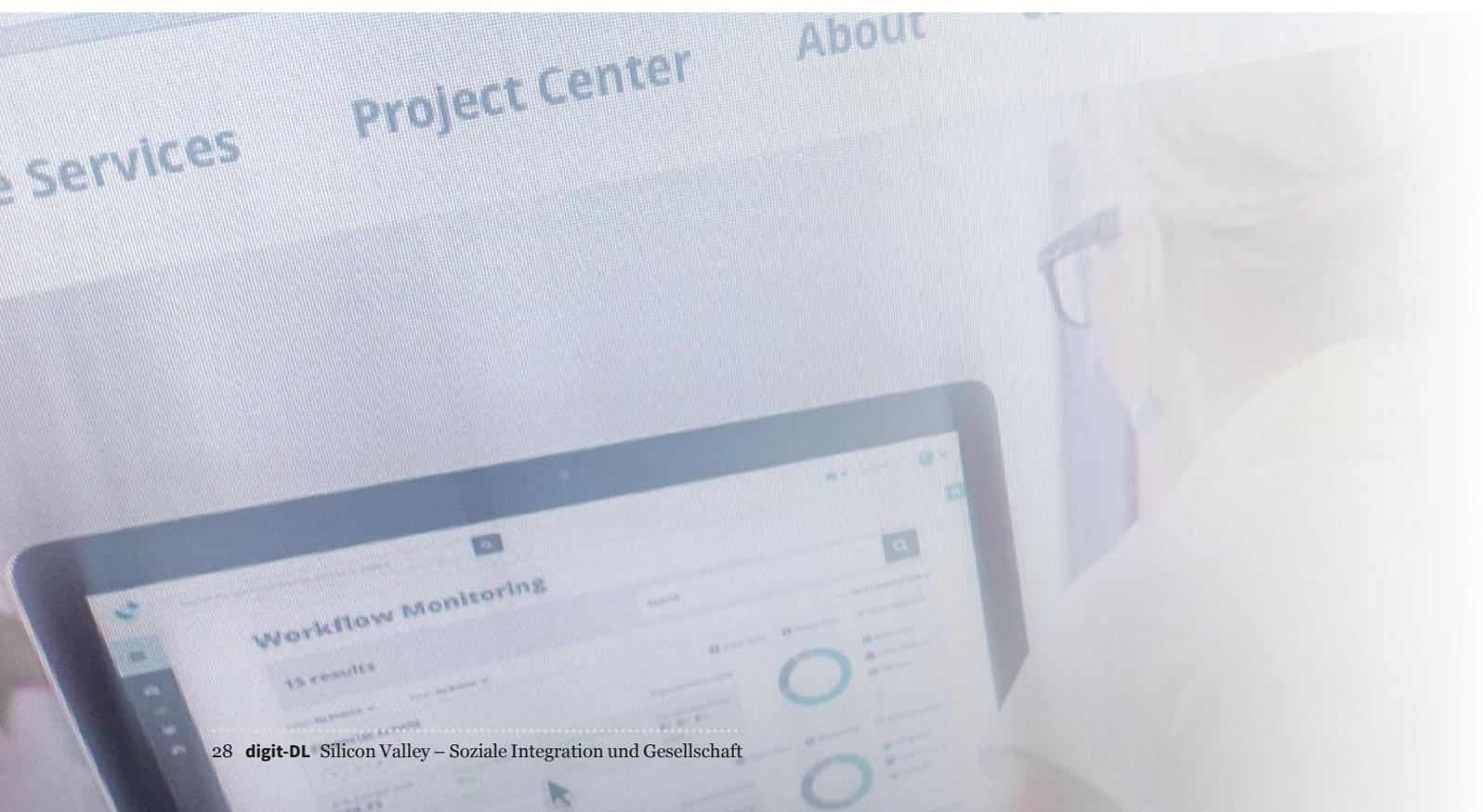
Das Patchwork-Unternehmen

Während für die Innovationsnetzwerke und die Campus-Modelle eine starke lokale Konzentration die

Basis für starke soziale Bindungen ist, entwickelt sich gerade ein zweites, ganz entgegengesetztes Konzept im Silicon Valley. Es generiert die notwendigen Bindungen weitgehend über den Informationsraum und basiert auf einer radikalen Anwendung des Wettbewerbsprinzips, verbunden mit der artfremden Anwendung spieltypischer Kulturmuster (*Gamification*). Das aus organisationstheoretischer Sicht Faszinierende an diesen Konzepten ist, dass sie extrem schwache Bindungen und geringe örtliche Konzentration zu einem neuartigen Organisationsmodell zusammenführen.

Dieses Konzept lässt sich nach unserer Meinung nur unzureichend mit dem Konzept des Netzwerkunternehmens begreifen. Es handelt sich vielmehr um eine Unternehmensform, die ihre Integrationsleistung wesentlich über den Informationsraum und nach dem Prinzip des spielerischen Wettbewerbs bewerkstelligt. Wir nennen diesen Typ des Unternehmens bis auf weiteres Patchwork-Unternehmen.

Das am weitesten entwickelte Beispiel eines Patchwork-Unternehmens fanden wir bei einer Crowdsourcing-Plattform. Dieses Unternehmen organisiert mit wenigen Hundert fest angestellten Mitarbeitern eine Workforce von 900.000 »Crowdsources«. Dabei





*Das Silicon Valley ist ein gigantischer
Komplex sozialer Netzwerke
mit einer ausgeprägten Schließung
nach außen.*

werden die Freelancer in der Crowd nach dem Prinzip des spielerischen Wettbewerbs in Gang gesetzt. Alle in der Crowd zu bearbeitenden Aufgaben werden in kleine Teile von nur wenigen Tagen Aufwand zerlegt und in Form eines Wettbewerbs über die Plattform ausgeschrieben. Eine monetäre Gratifikation erhalten nur die Gewinner des Wettbewerbs, und manchmal die Zweitplatzierten. Der Rest erhält Trostpreise wie T-Shirts und, das ist sehr wichtig: Reputationspunkte. Denn über diese Punkte, die Projekterfahrungen und die hinterlegten Qualifikationsprofile wird ein Ranking erstellt. Ein hoher Score ermöglicht – ähnlich wie bei den modernen Strategiespielen im Internet – die Teilnahme an den lukrativen Ausschreibungen.

Alles und jeder wird getrackt

Es ist für uns bis dahin unvorstellbar gewesen, wie es dem Unternehmen gelingt, trotz extrem schwacher örtlicher und sozialer Bindungen aus den Tausenden von Freelancern eine funktionierende »Workforce« zu machen. Aber genau darin liegt sein Erfolgsgeheimnis. Die Analyse dieses Konzepts und seiner Übertragbarkeit auf andere Bereiche ist ein wichtiger Forschungsschwerpunkt, den wir aus dem Silicon Valley mitgebracht haben.

Das Unternehmen hat aber über die Organisation der Crowd hinaus eine weitere Besonderheit. Auch die fest angestellten Mitarbeiter und die Manager arbeiten fast ausschließlich im Informationsraum und sind die meiste Zeit nur über diesen miteinander verbunden. Selbst die strategisch wichtigen Manager sehen sich sehr selten an einem Ort. Notwendige Abstimmungsprozesse und Entscheidungen werden über Kommunikationstools wie »GoToMeeting« getroffen. Dabei ist fundamental, dass diese Entscheidungen mit einem extrem differenzierten Pool an Daten unterlegt sind, über die das Unternehmen verfügt, weil es alles und jedes über den Informationsraum tracken kann.

Diese Fähigkeit, alles zu tracken und darüber eine neuartige Informationsbasis über die Wertschöpfungsprozesse und das Verhalten aller Akteure zu schaffen, verbindet im Übrigen dieses Konzept des Patchwork-Unternehmens

mit dem Ansatz des Campus-Unternehmens. Auch Google und Co. verlassen sich bei der Binnenintegration keineswegs auf das Muster der elitären Schließung nach außen. Sie wissen ebenso wie das hier referierte Plattform-Unternehmen bestens Bescheid über alle wichtigen Ereignisse in ihrem Unternehmen. Das ist aber bei einem Unternehmen wie Google, das davon lebt, den Informationsraum zu vermessen, nicht anders zu erwarten.

Integration im Informationsraum

Unser Beispiel-Unternehmen mag den Strategen von IBM Pate gestanden haben, als sie das »Working in the Open« als neue Leitorientierung für das Unternehmen der Zukunft entwickelten. Dabei geht es um Formen der Organisation von Arbeit, bei denen Wertschöpfungsbeziehungen zwischen Unternehmen sowie zwischen Unternehmen und Arbeitskräften jeweils situativ über den Informationsraum für genau den Zeitraum geschlossen werden, für den sie gebraucht werden. Organisationen entstehen also aus situativen Schließungen im Informationsraum und haben daher einen fluiden Charakter. Dieser neue Unternehmenstyp ist daher nicht Ergebnis einer »Entgrenzung«, sondern im Gegenteil das Produkt einer Schließung. Mit Bezug auf den theoretischen »Münchener Betriebsansatz« des ISF, aus den 70er und 80er Jahren, der die »Betriebsförmigkeit« von Unternehmen als eine Strategie zur Kapitalverwertung begreift, stellt dieser neue Typus also eine Strategie ohne physischen Betrieb dar, die im Informationsraum ihre für die Verwertung jeweils notwendige soziale Form annimmt.

Es ist auf jeden Fall ein Konzept der Organisation von Arbeit, das unsere Aufmerksamkeit verdient. Denn in dem Maße, wie es gelingt, effiziente Organisationsformen auf der Basis schwacher sozialer und lokaler Bindungen zu etablieren, drohen nationale Rechtssysteme ausgehebelt zu werden und Beziehungen auf Gegenseitigkeit, wie sie im Regulationssystem der Arbeit fundamental sind, ihre materielle Grundlage zu verlieren. Das bedeutet keineswegs das Ende jedweder Regulation. Es wirft die Regulation aber auf das zurück, was sie ihrem Wesen nach ist: ein Prozess der Aushandlung unterschiedlicher Interessen, also Politik. ■

Was ist die Hälfte von allem?

Frauen im Silicon Valley

In Deutschland ist in den letzten Monaten viel über die Situation von Frauen in der kalifornischen Tech-Branche berichtet worden. Gemeinsamer Tenor dabei ist: Das Silicon Valley ist gar nicht so leistungsgerecht und egalitär, wie es sich gerne gibt, sondern hat ein ziemliches Frauenproblem. Denn etwa 80 Prozent der technischen Mitarbeiter in der Tech-Branche sind Männer und zugleich liegt die Rate der Job-Abbrecherinnen bei über 50 Prozent. Gewinnt hier also eine digitale Arbeitswelt Konturen, die Frauen von vornherein nicht berücksichtigt?

Wir sind erst einmal überrascht über die Vielzahl der Frauen, die uns in den Kantinen und auf den Fluren der Tech-Unternehmen des Silicon Valley begegnen. Und wir haben das Glück, mit einigen von ihnen auch sprechen zu können. Schnell kommt man in diesen Gesprächen auf die Frage, wie das Verhältnis von Arbeit und Leben austariert werden kann und ob ein »Leben« in dieser rasanten digitalen Arbeitswelt des Silicon Valley überhaupt denkbar ist. Die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort ist dabei ein zentrales Thema. Und hier bietet die Digitalisierung natürlich erst einmal neue Chancen: Sie macht es möglich, dass Arbeitszeiten und Arbeitsorte entkoppelt werden, dass man flexibel von zu Hause aus »remote« arbeiten kann und dass man

dadurch zumindest prinzipiell mehr Gestaltungsfreiheit hat. Aber wie sieht das in der realen Praxis aus?

Teilzeit macht keinen Sinn

Interessant ist ein Gespräch mit einer Softwareingenieurin, die mehrere Kinder hat und nur an zwei Tagen in der Woche ins Unternehmen kommt. Die restliche Zeit arbeitet sie nämlich von zu Hause aus. Die neuen technischen Möglichkeiten erlauben es, dass sie dennoch ständig mit ihren Kolleginnen und Kollegen in Kontakt ist. Selbst die »Daily Stand-ups« leitet sie als Scrum-Masterin von zu Hause aus. Diese Flexibilität ist für sie sehr wichtig und war das entscheidende Auswahlkriterium für ihre Arbeitgeberwahl vor zehn Jahren. Das ging nicht nur ihr so: Wir sind erstaunt zu hören, dass der Frauenanteil in ihrem Team bei über 50 Prozent liegt. Und: Alle anderen Teammitglieder weisen sogar eine längere Betriebszugehörigkeit als sie auf. Sicherlich steckt dahinter auch ein »verständnisvoller Chef«, wie sie sagt. Aber ist das »nur« die berühmte Ausnahme von der Regel oder vielleicht doch eine Arbeitsmarktstrategie von Unternehmen im »War for Talents« hier im Valley?

Auf die Frage, welche Rolle Teilzeit für sie und ihre Kolleginnen spielt, hat sie jedoch nur ein müdes Lächeln übrig: »Teilzeit macht keinen Sinn. Denn was



*Ist permanente Verfügbarkeit der Preis,
den man hier für eine relative
Ortssouveränität zahlen muss?*

ist die Hälfte von allem?« Wenn der Arbeitstag keinen definierten Anfang und kein definiertes Ende hat, bedeutet Teilzeit nur einen freiwilligen Verzicht auf Geld. Wer morgens mit Europa und abends mit Indien telefoniert, wer alles daran setzt, ein kritisches Projekt »in time« erfolgreich zu finalisieren, kann sich kleine Unterbrechungen während des Tages zwar erlauben, nicht aber einen geregelten Feierabend. Ist permanente Verfügbarkeit also der Preis, den man hier für eine relative Ortssouveränität zahlen muss?

Flexibles Arbeiten möglich, aber ...

Orts- und Szenenwechsel: Es gibt kein einheitliches Silicon Valley, sondern mehrere und damit auch unterschiedliche Arbeitsrealitäten. Wir sind am nächsten Tag bei einem hippen und coolen Start-up-Unternehmen, das mit viel Kreativität, Reflexion und noch mehr Geld darauf setzt, eine einzigartige »Employee Experience« zu kreieren. Dazu gehört natürlich auch hochwertiges und kostenloses »organic food«, und das Mitbringen von Hunden ist hier nicht nur erlaubt, sondern sogar erwünscht. Man darf aber auch Freunde und Verwandte zum Essen mitbringen oder zu einem Kaffee einladen, es gibt viele verschiedene themenbezogene Gruppen,

mehrmals die Woche werden Yogakurse angeboten – also ziemlich viel Leben für ein Bürogebäude, oder?

Die Kehrseite: Natürlich wird erwartet, dass die Beschäftigten vor Ort an diesem Angebot und dieser Unternehmenskultur partizipieren – es wäre ja sonst auch irgendwie schade darum. »Flexibles Arbeiten ist prinzipiell möglich«, so eine Managerin, die wir vor Ort treffen. Allerdings sei die Arbeit in einem Start-up so intensiv, dass man die Mannschaft eigentlich vor Ort brauche. Dabei spielt das Thema Diversität in diesem schnell wachsenden Start-up durchaus eine Rolle, so zum Beispiel bei den Einstellungen. Die Frage des »Retainments«, also der Mitarbeiterbindung, ist allerdings etwas, was man mit Blick auf Frauen erst in zukünftigen Entwicklungsstufen angehen möchte. Dafür fehlten jetzt noch die organisatorischen Strukturen. Und so sehen wir auch hier sehr viele Frauen, aber wir treffen vor allem auf sehr junge Frauen.

Offensichtlich gilt: Dieses Modell kann für jüngere Frauen durchaus sehr attraktiv sein. Dies gilt aber nicht für alle Frauen. Wir gewinnen den Eindruck, dass vor allem Frauen in der Familienphase es hier sehr schwer haben und sich bewusst Nischen suchen müssen, so wie die Softwareingenieurin in unserem Gespräch. ■

»Hier ist viel Druck drinnen...«

Arbeit und Leben der Mittelschicht in der Bay Area

Auf dem Weg zu unseren Interviews in die schicken Büros in Downtown San Francisco begegnen uns immer wieder Menschen, die offensichtlich auf der Straße leben und um Spenden bitten oder einfach in Hauseingängen schlafen. Man spürt bei den wohlhabenden Menschen und bei den Touristen eine gewisse Fassungslosigkeit ob der Aussichtslosigkeit ihrer Existenz, die diese Menschen ausstrahlen. Sie passen einfach nicht ins Bild des hippen Silicon Valley. Aber seit unserem Besuch im Jahre 2008, kurz vor der Finanzkrise, sind die Menschen, die auf der Straße leben, deutlich mehr geworden.

Die sozialen Kontraste hier sind enorm groß; das merken wir schnell. Da ist einmal eine gut ausgebildete Mittelschicht, die nach Jahren des wirtschaftlichen Aufschwungs über einen ansehnlichen Wohlstand verfügt. Sie ist hier im Valley ethnisch auffallend divers zusammengesetzt. Neben weißen Amerikanern und Westeuropäern gehören dazu auffallend viele Menschen indischer und chinesischer Herkunft. Einige leben hier bereits in der zweiten Generation. Es sind aber auch oft Menschen, die von den Firmen nur auf Zeit hier angestellt werden und danach wieder zurück nach Indien oder China gehen.

In scharfem Kontrast dazu: die vielen Obdachlosen, die oft eine große Hoffnungslosigkeit ausstrahlen. Einige sitzen den ganzen Tag über an der gleichen Stelle in der Stadt und sprechen Menschen um Unterstützung an. Manche haben sogar clevere Überlebensstrategien entwickelt, indem sie Touristen wie uns das umständliche Metro-System erklären. Viele sind aber auch so verwirrt, dass man sich nicht vorstellen kann, wie sie langfristig auf der Straße überleben können. Wahrscheinlich ist das vergleichsweise warme Wetter ein positiver Faktor für diese Menschen.

Dienstbotenklasse und »unsichtbare« Oberschicht

Und dazwischen befindet sich eine Art »Dienstbotenklasse«: Menschen, die im Umfeld der Mittelschichten und am Rande des Booms ihre Existenz fristen die dafür sorgen, dass die wohlhabenden Menschen viel Zeit mit der digitalen Transformation verbringen können. Sie

reinigen die Hotelpools, sitzen an der Kasse im Supermarkt, versorgen als Nannys die Kinder der Gutverdienenden und bedienen uns im Restaurant. Anders als die Obdachlosen sind sie noch direkt im ökonomischen System integriert. Sie profitieren, wenn auch nur marginal, von der enormen Wirtschaftskraft des Silicon Valley. Anders als bei den Obdachlosen, die offenbar nur selten mit Spenden bedacht werden, ist es hier durchaus üblich, den Menschen in den Dienstleistungsjobs 20 Prozent und mehr als Trinkgeld zu zahlen oder den Kolleginnen und Kollegen, die die Zimmer reinigen, ein paar Dollar auf das Hotelkissen zu legen. Sie brauchen diese Gelder vermutlich dringend.

Die vierte Gruppe in der Sozialstruktur ist im Silicon Valley nicht sichtbar. Leider haben wir nicht herausgefunden, wo wir die wirklich Super-Reichen, die es hier in relativ großer Anzahl geben muss, finden können. Sie sind hier nicht so präsent wie beispielsweise in Russland, wo sie ihren Reichtum offensiv zur Schau stellen.

Mittelschicht unter Druck

In unseren Interviews wird deutlich, wie sich die Sozialstruktur des Silicon Valley aus der Sicht der Mittelschicht in den IT-Unternehmen darstellt. Aus ihrer Sicht glänzen die Glasfassaden der Bürokomplexe im Inneren durchaus nicht so sehr, wie es von außen manchmal den Anschein hat. Die Einstiegsgehälter in den gestandenen IT-Unternehmen werden in unseren Gesprächen mit 60.000 bis 95.000 Dollar beziffert. Das ist auf den ersten Blick sehr viel. In Deutschland bewegen wir uns für die gleiche Qualifikation bei 40.000 bis 65.000 Euro. Doch dieses Einkommen reicht nicht für ein Leben in einer typischen US-Mittelschichtfamilie. Dazu seien zwei Einkommen auf diesem Niveau notwendig, klärt man uns auf.

Der Grund dafür sind zunächst einmal die hohen Immobilienpreise. Seit der Immobilienkrise im Jahr 2008 sind diese enorm gestiegen. Sie liegen nach unserem Eindruck beispielsweise deutlich über denen in München. Dazu sind noch pro Kind die Kosten für die Privatschulen zu rechnen. Die »educated people«, wie sie sich hier



*Ab 150.000 Dollar Jahreseinkommen
ist man auf der Sonnenseite
des Lebens angekommen.*

nennen, zahlen pro Kind rund 20.000 Dollar für Schulgeld, um ihre Kinder auf eine Privatschule zu schicken. Denn in den meisten Gegenden, so ihre Einschätzung, wäre es ein soziales Experiment mit einem großen Risiko, wenn man sie auf öffentliche Schulen schicken würde. Also sei man ab 150.000 Dollar Jahreseinkommen hier einigermaßen auf der Sonnenseite des Lebens angekommen. Einkommen in dieser Höhe zu erzielen ist selbst für die gut ausgebildeten IT-Fachkräfte nicht ganz einfach. Dafür ist es notwendig, dass in Familien beide Partner zum Einkommen beitragen oder einer sehr viel verdient.

Angesichts der hohen Schulden, die für die Häuser abzuzahlen sind, resultiert daraus selbst in der aktuellen Boomphase ein Risiko. Mit anderen Worten: Selbst die vermeintlichen Gewinner des Silicon Valley leben ökonomisch unter einem hohen Druck, weil die Lebenshaltungskosten hier sehr, sehr hoch sind. Ein Ausfall eines Einkommens kann schnell zu fatalen Folgen führen. Hinzu kommt, dass die ungleichen Einkommensverhältnisse einen regelrechten Verdrängungswettbewerb hinsichtlich der Wohngebiete bewirken. Die guten Wohngegenden sind nur noch für sehr gut verdienende Fachkräfte bezahlbar. Die Menschen unterhalb dieses Gehaltsniveaus werden in die Außenbezirke verdrängt.

In diesem Kontext wird es von vielen Menschen als unsozial erlebt, wenn der ohnehin knappe Wohnraum durch die Politik von Airbnb weiter verknappert wird. Und Blockaden von Google-Bussen, die die Mitarbeiter dieses Unternehmens komfortabel aus San Francisco nach Mountain View fahren, machen deutlich, dass die sozialen Unterschiede von Menschen unterhalb der mittleren Mittelschichten nicht einfach nur hingenommen werden.

Der Erfolg hat seinen Preis

Aber selbst für die wohlhabende Mittelschicht besteht die Welt nicht nur aus Sonnenschein. Solange der Boom hier im Silicon Valley anhält, können sie sich auf der sicheren Seite wähnen. Sie bezahlen diese hervorgehobene Stellung mit viel Arbeit. So sind die Menschen, die hier leben und arbeiten, zwar Überzeugungstäter und schätzen vor allem eine spezifische Kultur in der Bay Area, die sich durch Offenheit, Kreativität und eine besonders lässige Art auszeichnet, die uns bereits bei unserem letzten Aufenthalt aufgefallen ist. Doch wir merken bald, dass sich seither etwas geändert zu haben scheint: »Hier sind

zwar alle sehr relaxt, aber gleichzeitig ist auch viel Druck drinnen«, bringt eine Managerin, die wir interviewen, unseren Eindruck auf den Punkt. Eine Kultur des »always on« und ausufernde Arbeitszeiten sind hier ganz normal. Calls mit den Kolleginnen und Kollegen in unterschiedlichen Zeitzonen in Indien, Europa oder auch Israel stehen überall auf der Tagesordnung – selbst in Fünf-Personen-Start-ups. Denn die Globalisierung hat seit unserem letzten Besuch im Jahr 2008 enorm an Bedeutung gewonnen.

Wenn wir in den Interviews über Work-Life-Balance reden, entsteht oft der Eindruck, dass es hier eine Trennung zwischen Arbeit und Leben kaum gibt. Denn man möchte die Welt verändern: mit einer bahnbrechenden Idee, einer disruptiven Innovation, um bei der nächsten Party mit den Kolleginnen und Kollegen von Google & Co. mithalten und »glänzen« zu können. Das Resultat ist permanente Verfügbarkeit. Es scheint, als werde der Arbeitstag lediglich »unterbrochen« – zum Beispiel, um am Nachmittag das Fußballspiel der Tochter zu sehen, bevor es am Abend wieder an die Arbeit geht. Als wir eine junge Kollegin nach den Möglichkeiten fragen, »Überstunden« wieder abzubauen, gesteht sie, dass sie darüber noch nie nachgedacht hat.

Wir gewinnen zunehmend den Eindruck, dass die Start-ups einen neuen Benchmark für die Leistungskultur im Silicon Valley setzen, der auch in die etablierten Unternehmen ausstrahlt. Beseelt davon, einerseits die Welt zu verändern, andererseits mit der richtigen Geschäftsidee vielleicht der neue Mark Zuckerberg zu werden, wird insbesondere in der jungen Gründerszene wie verrückt gearbeitet: 80 Stunden in der Woche, so hören wir oft, sind keine Seltenheit. Der Erfolg hat seinen Preis.

Man darf sich also nichts vormachen: Es ist nicht nur der »Fame«, der die Menschen antreibt. Mit Blick auf die hohen Lebenshaltungskosten im Silicon Valley steht hinter der neuen Leistungskultur auch ein harter materieller Druck. Wichtig ist zu wissen, dass es für die hier üblichen »At-will contracts« keinen Kündigungsschutz gibt. Unternehmen können ihre Mitarbeiter jederzeit und »ohne Umstände« entlassen. Was wir somit im Valley ebenfalls beobachten, ist ein »System permanenter Bewährung« ohne Auffangnetz. ■

Katapultstart in die digitale Welt

Wie lange funktioniert blinder Technizismus?

Zwei Wochen Feldstudien im Silicon Valley: Uns war klar, welche Rolle die amerikanische Digitalökonomie für den aktuellen Umbruch spielt. Was uns wirklich überrascht hat, war jedoch die Wucht der Veränderung. Wir kamen in ein regelrechtes Biotop, das gerade einen Katapultstart in die digitale Gesellschaft und digitale Ökonomie hinlegt – mit weitreichenden Folgen für die Arbeitswelt. Eine erste Bilanz:

Always on

Das Prinzip »always on« ist im Silicon Valley gelebte Praxis. Arbeit und Freizeit verschwimmen hier zu kaum noch auseinanderzuhaltenden Lebensaktivitäten. Die kompromisslose Flexibilität von Zeit und Raum bis hin zur Selbstaufgabe ist der Treibstoff für den Erfolg der amerikanischen Digitalwirtschaft. Aber man darf sich nichts vormachen: Es ist nicht nur der Erfolg, der die Menschen antreibt. Mit Blick auf die hohen Lebenshaltungskosten im Silicon Valley steht hinter der Leistungskultur ein harter materieller Druck. Für die hier üblichen »At-will contracts« gibt es keinen Kündigungsschutz. Unternehmen können ihre Mitarbeiter jederzeit und »ohne Umstände« entlassen. Was wir im Valley in der Folge beobachten, ist ein »System permanenter Bewährung« ohne Auffangnetz.

Digitale Gesellschaft im Selbstversuch

Dabei lohnt sich der genaue Blick in das Innovationssystem des Silicon Valley durchaus. Im ganzen Tal erproben die Menschen quasi im Selbstversuch eine neue digitale Gesellschaft. Sie machen nichts anderes – so als lebten sie auf einem eigenen Planeten. Jeder will dabei sein. Jeder denkt über neue Geschäftsmodelle nach und darüber, wie man die traditionelle Wirtschaft aus den Angeln heben kann. Während wir in Deutschland gerade beginnen zu verstehen, dass Daten das »Öl des 21. Jahrhunderts« sind, hat man dort bereits realisiert, dass mit der Digitalisierung ein weltweiter »Informationsraum« entstanden ist, der Gesellschaften und Ökonomien ähnlich grundlegend verändern wird wie die Maschinensysteme der großen Industrie im 19. und 20. Jahrhundert.

Disruptive Innovationen im Informationsraum

Dieser Informationsraum ist weit mehr als ein technisches Informationssystem oder eine gigantische Datenautobahn. Er ist eine neue soziale Handlungsebene, die die materiell-stoffliche Welt in Daten und Informationen widerspiegelt, auf diese Welt zurückwirkt und die gesamte Gesellschaft vernetzt. Die digitalen Unternehmen der Bay Area nutzen ihn konsequent: Die Übernachtungsplattform Airbnb lässt das Hotelgewerbe schlecht aussehen, der Fahrdienst Uber ist dabei, die weltweiten Mobilitätssysteme auf den Kopf zu stellen, und der Automobilhersteller Tesla nutzt Fahrzeuge als Vehikel, um Daten für seine Entwicklungsabteilung zu sammeln. Sie alle verwirklichen im Informationsraum neue Geschäftsmodelle.

Revolutionierung hochqualifizierter Wissensarbeit

Wirklich disruptiv aber wird es, wenn Unternehmen die Idee des Informationsraums auf die Organisation von Arbeit übertragen. Mit Cloudworking und Crowdsourcing zündet das Silicon Valley gerade die nächste Stufe der Plattformökonomie. Während hierzulande über Leiharbeit und Werkverträge verhandelt wird, entwickeln sich dort Plattformen bereits zu Marktplätzen für Arbeitskräfte. Statt mit fest angestellten Beschäftigten zu arbeiten, greifen Unternehmen immer mehr bedarfsgerecht auf flexible und über die Cloud global verfügbare Freelancer zurück. Damit revolutionieren sie auch die Organisation hochqualifizierter Wissensarbeit.

»Workforce« in der Cloud

Wir haben während unserer Feldstudien ein Unternehmen aus dem Bereich der Softwareentwicklung kennen gelernt, das es schafft, mit rund 1000 fest angestellten Mitarbeitern eine »Workforce« von etwa 900.000 »Crowdsources« zu einem funktionierenden Arbeitskörper zu organisieren. Hochqualifizierte Aufgaben werden hier in kleine Pakete zerlegt und auf der Plattform ausgeschrieben. Dann startet der Wettbewerb: Nur derjenige bekommt Geld, der den aus Unternehmenssicht



besten Lösungsvorschlag abgibt. Manchmal erhält auch der Zweitplatzierte eine Gratifikation. Für den Rest gibt es Trostpreise, vor allem aber Reputationspunkte. Diese Punkte sind wichtig, weil sie gemeinsam mit Projekterfahrungen und Qualifikationsprofil den Score des »Crowdsources« bestimmen und damit den Weg zur nächsten lukrativen Ausschreibung öffnen können nach dem Motto »Neues Spiel, neues Glück«.

Patchwork-Unternehmen

Vielleicht hat dieser Softwareentwickler Pate gestanden für das neue IBM-Leitbild des »Working in the Open«. Inwieweit ein solches Modell auch auf andere Branchen übertragbar ist, wird jetzt zu erforschen sein. Wirklich spannend aber ist, dass auch die fest angestellten Beschäftigten und Manager fast nur noch im Informationsraum zusammen arbeiten. Über Kommunikationstools wie »GoToMeeting« treffen sie auf der Basis all der Daten, die sie täglich über das Tracking von Produktionsprozessen und des Arbeitsverhaltens der einzelnen Akteure abgreifen, ihre Abstimmungen und strategischen Entscheidungen. Diese Form von »Patchwork-Unternehmen« zeigt exemplarisch, wohin Arbeit sich in der digitalen Ökonomie entwickeln kann: hin zu einer neuen Form der fluiden und transparenten Kollaboration auf Zeit, hin zu einer Industrialisierung von Kopfarbeit.

Sozialer Sprengstoff

Soziale Bindungen werden im Silicon Valley dabei nicht gänzlich abgeschafft. Es gibt auch andere Varianten, zum Beispiel abgeschottete Campus-Strukturen nach dem Vorbild Googles, einen Kosmos, dem die Mitarbeiter – belohnt durch lukrative Aktienbeteiligungen – während ihres Beschäftigungsverhältnisses kaum entkommen können. Angesichts solcher Veränderungen stellt sich die Frage nach Schutzrechten und sozialer Absicherung. Im technikgläubigen Silicon Valley spielt sie jedoch nur eine marginale Rolle. Wir sind auf unserer Reise nicht nur

auf die Verlierer der digitalen Ökonomie gestoßen, die im Blickfeld der schicken Büros in San Francisco auf der Straße leben. Wir haben auch Manager interviewt, die zwar die gepflegte Lässigkeit im Tal schätzen, aber auch unter den zunehmenden Leistungserwartungen leiden.

Start-ups als Trendsetter einer neuen Leistungskultur

Selbst »Professionals«, die gut im Geschäft sind, stehen unter ständiger Beobachtung und müssen sich ihre Position immer wieder neu erkämpfen. Sie zahlen zum Teil einen hohen Preis für ihren Erfolg. Trendsetter dieser neuen Form von Leistungskultur sind die Start-ups, die im Schichtensystem des Silicon Valley die Funktion des »Basis-Layer« übernehmen. Sie machen mit viel Idealismus die Kärnerarbeit für die Big Player, halten den Gründergeist am Leben und sich selbst aufrecht durch ihre Visionen vom »Next big Thing«. Dabei sind sie auch ohne eigene finanzielle Sicherheiten schnell handlungsfähig, vorausgesetzt, sie können ihre potenziellen Geldgeber mit einer guten Reputation und stets disruptiven Geschäftsideen überzeugen – und dies nach jeder Entwicklungsetappe von neuem.

Der deutsche Weg

Das Innovationssystem Silicon Valley funktioniert, aber vermutlich nur solange der Boom anhält. In Deutschland müssen wir einen eigenen und nachhaltigeren Weg einschlagen, um den durch die digitale Revolution hervorgerufenen historischen Umbruch zu bewältigen. Dabei gilt es, die neuen Produktions- und Arbeitsmodelle auf Basis unserer gewachsenen industriellen Strukturen zu gestalten, ohne dabei unser bewährtes Sozialmodell zur Disposition zu stellen. Statt auf blinden Technizismus setzen wir auf die Menschen. Deswegen ist es entscheidend, Beschäftigte und Führungskräfte in die neue Ökonomie mitzunehmen und sie zu befähigen, sich selbstbewusst und kompetent in die Gestaltung der digitalen Gesellschaft und Arbeitswelt einzumischen. ■



Können Tanker disruptiv werden?

Spagat zwischen Innovation und Stabilität

Seit wir letzten Herbst aus dem Silicon Valley zurückgekommen sind, treibt uns die Frage um, welche Bedeutung disruptive Innovationen für Deutschland haben. Klar ist, dass wir uns dieser Frage nicht mehr entziehen können. Denn kein Geschäft ist mehr sicher. In allen wichtigen Branchen ist mit disruptiven Veränderungen zu rechnen. Sie werden über Jahrzehnte gewachsene Marktstrukturen über den Haufen werfen. Ein Blick auf die aktuelle Entwicklung in der Automobilindustrie zeigt, wie weitreichend die hier zur Debatte stehenden Umbrüche sind.

Woran liegt es, dass die Firmen des Silicon Valley, die in ihrer großen Mehrzahl erst seit den 1990er Jahren mit dem Internet groß geworden sind, heute bereits zu den kapitalstärksten Unternehmen der Welt zählen? Lange Zeit haben sich diese Unternehmen »nur« im Internet getummelt und dort – scheinbar an der Peripherie der Wirtschaft – neue Geschäftsmodelle entwickelt. Mittlerweile – mit dem Aufstieg des Informationsraums – machen sie den gestandenen Unternehmen in den klassischen Industrie- und Dienstleistungsbranchen in ihrem Kerngeschäft Konkurrenz.

Wie also sind die Aussichten für etablierte Unternehmen, die den digitalen Umbruch in Angriff nehmen? Kann ein Tanker disruptiv werden? Wie bewältigen erfolgreiche Unternehmen den digitalen Umbruch in Wirtschaft und Gesellschaft? Es ist spannend zu sehen, wie einige erfolgreiche Unternehmen sich der Herausforderung disruptiver Innovation stellen und welche Strategien sie entwickeln, um den Spagat zwischen Innovation und Stabilität zu meistern.

Schlüsselposition für Start-ups

Aus Sicht von Bosch besteht die zentrale Neuerung des gegenwärtigen Umbruchs in einer neuen Qualität der Vernetzung. Unter dem Stichwort *Connected World* treibt der Elektronikkonzern seine Innovationen voran. Denn nicht nur Menschen und Unternehmen, sondern auch immer mehr Dinge werden im »Internet of Things« vernetzt. Diese Entwicklung hat sämtliche Geschäftsfelder im Bosch-Konzern transformiert. Bereits seit Mitte des letzten Jahrzehnts hat Bosch deshalb damit begonnen, sich systematisch auf die Transformation einzustellen.

Ein wichtiges Element für die strategische Neuausrichtung ist aus Sicht von Bosch-Experten die Gründung von Start-ups innerhalb der Konzernstrukturen. Die »Bosch Software Innovations GmbH« steht exemplarisch für diesen Weg. In diesem Start-up wird mit der IoT-Suite zum Beispiel eine Software-Plattform entwickelt, über die internetfähige Geräte verknüpft werden und miteinander interagieren können. Sie bildet die Basis für die Vernetzung von Wertschöpfungsketten und die Entwicklung neuer vernetzter Geschäftsmodelle in unterschiedlichen Geschäftsfeldern.

Siemens hat mit der »Siemens Innovative Ventures« einen Bereich eingerichtet, der eine systematische Zusammenarbeit zwischen Kerngeschäftsbereichen des Konzerns und innovativen Start-ups organisiert. Drei Beispiele verdeutlichen, welche Formen diese Kooperation annehmen kann: Erstens setzt Siemens analog zu Bosch darauf, unabhängige Start-ups außerhalb der Kerngeschäftsfelder zu gründen, um dort disruptive



Wenn wir bei der Bewältigung der digitalen Transformation erfolgreich sein wollen, müssen wir in erster Linie die Menschen gewinnen.

Innovationen voranzutreiben. Zweitens stützt Siemens externe Start-ups, die innovative Geschäftsideen haben, mit Technologie aus und hilft ihnen so, mit ihrem Geschäftsmodell deutlich schneller auf den Markt zu gehen. Drittens unterstützt Siemens Start-ups darin, neue Geschäftspotenziale für deren disruptive Technologien zu entdecken.

Die SAP SE ist 1972 selbst mit einer disruptiven Innovation entstanden. Fünf ehemalige IBM-Mitarbeiter haben gemeinsam ein Unternehmen aufgebaut, das mit der Entwicklung von Standardsoftware zur Echtzeitverarbeitung von Daten den Markt für Unternehmenssoftware seinerzeit disruptiv veränderte und zu einem der erfolgreichsten Softwareunternehmen der Welt aufstieg. Um sich auch im gegenwärtigen Umbruch zu behaupten, hat die SAP neben der Zusammenarbeit mit Start-ups und der Integration von Start-ups in das Unternehmen auch die internen Prozesse transformiert, etwa durch eine flächendeckende Einführung agiler Methoden in der Entwicklungsorganisation. So sollen in den Entwicklerteams Lernprozesse beschleunigt und damit das disruptive Potenzial der Mitarbeiter gefördert werden.

Richtung: Agilität

Diese Beispiele machen einmal mehr deutlich, dass die Rede von den disruptiven Innovationen im Gefolge der Verbreitung des Internets und der Digitalisierung

sehr ernst zu nehmen ist. Wir müssen lernen, unsere Wirtschaft und unsere Gesellschaft neu zu denken, wenn wir in dieser digitalen Transformation wirklich erfolgreich sein wollen. Anders als die Vorreiter des Silicon Valley können wir dabei aber nicht »auf der grünen Wiese« agieren, sondern müssen etablierte und bislang auch erfolgreiche Unternehmen von Grund auf ändern.

Erfolgreich sein in der digitalen Ökonomie heißt dabei nicht, alles über den Haufen zu werfen, sondern die Stärken gewachsener Sozialbeziehungen zu nutzen, um einen disruptiven Wandel zu erreichen. *Agilität* avanciert in diesem Zusammenhang zu einem Schlüsselbegriff. Etablierte Unternehmen müssen einerseits lernen, Innovationen von außerhalb agil in ihre Innovationsprozesse einzubinden und für die Weiterentwicklung ihres Geschäfts nutzbar zu machen.

Auf der anderen Seite wird aber entscheidend sein, das disruptive Potenzial in der Organisation selbst zu mobilisieren und die gewachsenen Organisationsstrukturen in Richtung agiler Organisationen weiterzuentwickeln. Wir müssen Wege finden, wie ein Unternehmen auch von innen heraus das Potenzial für disruptive Innovationen entwickeln kann. Denn eines ist klar: Wenn wir bei der Bewältigung der digitalen Transformation erfolgreich sein wollen, müssen wir in erster Linie die Menschen gewinnen. ■



Herausgeber:
PD Dr. Andreas Boes
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.
Jakob-Klar-Straße 9
80796 München
Telefon +49 89 2729210
andreas.boes@isf-muenchen.de
www.digit-DL-Projekt.de
© Juli 2016 ISF München

ISFMÜNCHEN
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

Empfohlene Zitierweise:

Boes, Andreas; Gül, Katrin; Kämpf, Tobias; Langes, Barbara;
Lühr, Thomas; Marrs, Kira; Ziegler, Alexander (2016):
Silicon Valley Special: Die digitale Ökonomie – In den Blick
genommen. München
Redaktion: Thomas Lühr, Dr. Jutta Witte
Lektorat: Frank Seiß, ISF München
Gestaltung: Jochen Härtel, designteam.eu, München
Fotos: Aaron Kohr 18; akoppo 1; Bastiaan Slabbers 12;
Coolcaesar 1, 34; David Armano 1; dotshock 19; hanahaus.com
1, 21; Ingo Cordes 4, 5; ISF 1, 7, 17, 20, 28; Jennie Book 15;
Jochen Härtel 2, 6, 13, 28; Kazuhisa Otsubo 1; Luis Rivera
Gurrea-Nozaleda 1; Marte Kjellingtveit 1; Martial Red 1, 14, 16;
MCCAIG 32; Picture-Factory 30; Pozdeyev Vitaly 27;
salesforce.com 19; siemens.com 36; Sylvain Kalache 1;
Thomas Arend/savvy.is 10, 22–24, 26; Undrey 30;
waze.com 8, 9; wonderlane 39

digit **DL**
...