

Skalieren oder verlieren

Was Schweizer Startups vom Silicon Valley lernen können

JOHANN SCHLIEPER

—

Eine typische Szene in einem Treffen zwischen potentiellen Geldgebern und einem jungen Startup aus der Velobranche in der Gegend von Zürich: Die Gründer präsentieren mit viel Enthusiasmus ihre Geschäftsidee und das Zukunftspotential. Die erfahrenen Investoren hingegen wollen vor allem über die Risiken sprechen und die – reichlich vorhandenen – Schwächen der jungen Firma analysieren. Es werden Pläne verlangt und Szenario Analysen, wie damit umgegangen werden soll. Für langjährige Manager aus etablierten Unternehmen ist diese Vorgehensweise ganz normal. Ein Startup kann dadurch aber schnell wieder abgewürgt werden, denn die grossen Chancen, welche die Produktidee und die Märkte bieten, werden kaum angesprochen. Sinnvoller wäre hier die Frage nach dem richtigen Prozess zum Erfolg gewesen.

Ähnliches erlebte Daniel Ammann, er ist Mitbegründer des heute sehr erfolgreichen Thalwiler Chipdesigners u-blox und erinnert sich gut an ihre Gründerzeit vor fast zwanzig Jahren. Fünf junge Forscher an der ETH hatten damals einen Prototyp für ein GPS-Modul auf einem Chip entwickelt, der Auftraggeber sprang aber ab und so entschieden sie sich, den Chip selber zu vermarkten, «machen wir halt eine Firma» haben sie sich damals gesagt. Die Risiken der neuen Technologie waren erheblich und das Unternehmen stand sogar einmal vor dem Aus. Sie hatten aber das grosse Glück, die Unterstützung eines der damals wenigen Business Angels zu finden, der Ihnen wichtige Türen öffnen und Kapital beschaffen konnte. Die Vision der Produkte, ihre «Roadmap» von 1996 gilt immer noch, allerdings hat es statt der geplanten drei dann fast 20 Jahre gedauert, sie umzusetzen.

Schweizer Startups haben es schwerer

Heute präsentiert sich das Umfeld für Unternehmensgründer in der Schweiz wesentlich vielfältiger, insbesondere Technologieunternehmen



Das Silicon Valley ist das Herz der Internet-Branche

(Medtech, Biotech, ICT) finden ein etabliertes Netzwerk von Top-Universitäten, staatlicher Förderung, Risikokapitalgebern und sogenannten Acceleratoren für die zeitlich befristete Begleitung in einer frühen Phase. Im letzten Jahr wurde eine Rekordsumme von 676 Mio. Fr. in Jungunternehmen investiert. Dennoch ist, nach eigener Erfahrung, die Erfolgsquote nicht sehr hoch und nur selten schaffen es Schweizer Unternehmensgründungen, eine internationale Bedeutung zu erreichen, wie z.B. Faceshift (von Apple gekauft) oder Zattoo, der führende Internet-TV-Anbieter in Europa. Viele Startups scheitern bereits in den ersten drei Jahren, Insider sprechen von 80% der Gründungen, die schon früh wieder aufgeben müssen.

Einer der Gründe dafür ist der kleine Heimmarkt, der startups schon sehr früh dazu zwingt, internationale Kontakte aufzubauen. Auch die geringe Verfügbarkeit von IT-Spezialisten in der Schweiz und die hierzulande seltener anzutreffende Grösse von Finanzierungsrunden zwischen zwei und zehn Millionen Franken erschwert das Erreichen der Erfolgsschwelle. So kann das bekannte «Tal der Tränen» oder «Valley of Death» nach der Unternehmensgründung nur schwer überwunden werden.

Vorbild Silicon Valley ?

Es gibt aber ein anderes Tal, das für seine herausragende Innovationskraft bekannt ist. Flächenmässig ist es gerade so gross wie die Kantone Zürich und St. Gallen zusammen, zieht aber zwanzig Mal so viel Risikokapital wie die ganze Schweiz an, gilt als die

treibende Kraft der Digitalisierung und des technischen Fortschritts: Das kalifornische Silicon Valley. Nicht nur weltbekannte Internetunternehmen wie Google oder Facebook sind hier entstanden, auch der Pionier für Elektroautos Tesla, der Luftfahrtgigant Lockheed Martin oder der Raketenanbieter Space-X. Startups finden hier ein einzigartiges Wertschöpfungsnetzwerk, auch «Ecosystem» genannt, das auf wenigen Erfolgsfaktoren beruht:

a) Freies Spiel der Ideen

Selten ist die erste Idee die Beste: Twitter ist als Podcast-Verzeichnis gestartet, Android sollte ein Betriebssystem für Kameras werden oder YouTube eine Video Dating Seite. Durch eine starke Transparenz und intensive Feedbackkultur werden Ideen oder Geschäftsmodelle permanent hinterfragt und verbessert. Niemand behandelt seine Idee als ein Geheimnis, denn das würde keine Diskussion zulassen. Das Silicon Valley bietet ein enges Netz von Mentoren, die Gründer begleiten, aufbauen und mit interessanten Kontakten vernetzen.

b) Wenige Regeln

Geltende Regeln in einer Branche werden nicht als Hindernis angesehen, sondern als Ansatzpunkt, um die Branche zu verändern. Disruption ist ein oft gehörtes Schlagwort hier. Auch ein Scheitern wird nicht nur toleriert, sondern sogar gewünscht. Wenn eine Idee nicht funktioniert, so wird etwas Anderes ausprobiert, dafür hat sich der Begriff «pivoting» eingebürgert. Wer noch keinen solchen Strategiewechsel gehabt hat, kann nicht sehr weit sein mit seinem Unternehmen. Dazu gehört auch der Mut zum Unfertigen: Produktideen werden früh am Kunden getestet und das «Minimum Viable Product», zu Deutsch etwa das «gerade noch verkäufliche Produkt» ist in aller Munde. So kursieren Geschichten von Gründern, die nur ein Video des fertigen Produkts verkauften (Dropbox) oder aus 6.831 handelsüblichen Akkuzellen und auf Basis eines existierenden Sportwagens das erste Elektroauto der Zukunft bauten (Tesla Roadster). Nur der Kunde entscheidet, entweder mit seiner Aufmerksamkeit oder seinem Portemonnaie, ob eine Innovation erfolgreich ist oder nicht. Ähnliches versuchen heute auch grössere Unternehmen unter dem Begriff «agiles Marketing» zu etablieren.

c) Räumliche Nähe von Forschung, Kapitalgebern und Gründern

Es ist schwer, von aussen hineinzukommen, denn die physische Nähe ist extrem wichtig. Wer aber diese persönlichen Kontakte erreicht hat, der kann mit vielfältigem input von anderen Gründern, Universitäten, Risikokapitalgebern etc. rechnen. Wer glaubt, dass der Informationsaustausch im Silicon Valley nur virtuell mit Skype, e-mail oder WhatsApp funktioniert, der täuscht sich. Es wird vor allem Wert auf räumliche Nähe gelegt. Ein Unternehmensgründer sagte neulich, dass seine Teams jeweils zu zweit oder zu dritt an einem grossen Tisch sitzen und wenn er sie nur um 30 Zentimeter auseinandersetzt, ändern sich die Diskussionen und Entscheidungen. Nicht umsonst wurden die selbstfahrenden Autos von Apple, Google und Tesla hier entwickelt, denn der Verkehr ist mörderisch, weil sich alle physisch zueinander bewegen müssen. Im selbstfahrenden Auto kann die Zeit besser für die Arbeit genutzt werden.

d) Nach den Sternen greifen

Space-X hat wie alle anderen die Devise «shoot for the moon» ernst genommen, aber es hat Sie gleich bis auf den Mars ausgeweitet. Das ist ebenfalls ein wichtiges Merkmal der Innovationskultur im Valley, der Wille zu starkem Wachstum. Investoren fordern hier einen Umsatz von mindestens 10 Mrd. US \$ im Businessplan, um ihr Portfolio rentabel zu machen. Darum ist Skalierbarkeit eine zentrale Forderung an ein gutes Geschäftsmodell, ein starkes Wachstum muss mit relativ kleinerem Ressourceneinsatz möglich sein: «Scale or fail» heisst darum ein anderes Mantra.

Auch für u-blox war Skalierbarkeit von Anfang an «enorm wichtig», wie Daniel Ammann sagt, neue Produkte mussten mindestens 10 Mal die Entwicklungskosten einbringen, das ging nur mit breit einsetzbaren Standardchips für viele kleinere Kunden. Kundenspezifische Entwicklungen für Grosskunden wurden darum, trotz kurzfristig attraktiver Umsatzchance, oft nicht realisiert.

Mehr erfolgreiche Unternehmensgründungen

Eric Ries hat mit seinem Buch «The lean startup» so etwas wie die Bibel des Silicon Valley geschrieben. Auf umfangreiche Businesspläne wird dabei meist verzichtet. Stattdessen werden möglichen Geschäftspartnern wie Geldgebern und Kunden Prototypen angeboten, die schrittweise zu einem marktfähigen Endprodukt führen. Diese Methode

wird auch von grösseren Unternehmen immer häufiger angewandt. Das theoretische Wissen steht damit zur Verfügung. Die Schweizer startup Szene braucht aber auch einen besseren Zugang zu internationalen Netzwerken, so kann die Erfahrung eines Unternehmensgründers aus Malaysia, der bereits Lösungen für die gleiche Zielgruppe entwickelt und vermarktet hat, von unschätzbarem Wert sein.

Viele Ansätze des Silicon Valley hat die u-blox bereits vor zwanzig Jahren vorweggenommen: Der Start mit einem unfertigen Produkt (MVP), der Fokus auf der Skalierbarkeit ihres Geschäftsmodells und die ambitionierte Zielsetzung. Daniel Ammann sagt aber auch, dass er sich im Jahr 1997 ein professionelles Netzwerk von Mentoren gewünscht hätte, wie es heute z.B. das kalifornische Founder Institute bietet. In solchen Programmen werden Gründer fit gemacht für den Zugang zu Kapitalgebern oder zum Alleingang ohne fremde Finanzierung (bootstrapping). Das Founder Institute hat weltweit bereits mehr als 2'000 Unternehmen bei der Gründung unterstützt und bietet ein internationales Netzwerk mit Zugang zu mehr als 6'000 Mentoren aus allen Branchen und Ländern – Eric Ries ist einer davon. Auch in Zürich wurde vor kurzem eine Sektion eröffnet.

Wenn dann aus der Idee ein Unternehmen mit einem schlagkräftigen Team und einem attraktiven Prototyp geworden ist, unterstützen verschiedene Business Angel Organisationen in der Schweiz diese Gründer anschliessend weiter. Bei den Business Angels Schweiz wird aber viel Wert auf ein realistisches Geschäftsmodell und ein gutes Gründerteam gelegt. Das braucht viele Vorbereitungsschritte seitens der Gründer.

Eric Ries betont immer wieder in seinen Kursen am Founder Institute: „Start-up Erfolg ist nicht eine Folge von guten Genen oder an der richtigen Stelle zur richtigen Zeit. Erfolg kann durch den richtigen Prozess entwickelt werden, was bedeutet, dass es gelernt werden kann, was bedeutet, dass es gelehrt werden kann.“ Das sollte den jungen Gründern aus der Velobranche wieder Hoffnung geben.

Dr. Johann Schlieper ist aktiver Business Angel aus Zürich und einer der Schweizer Internetpioniere.