

Die US-Westküste stellt das Wirtschaftsleben auf den Kopf

Fünf Erkenntnisse aus dem Silicon Valley

Seit beinahe 50 Jahren reise ich regelmäßig nach Nordamerika, nutze meine Kontakte, besuche Firmen und spreche mit den Chefs und führenden Personalern. Das mache ich, weil die Amerikaner uns Deutschen vor allem im Personalmanagement weit voraus sind. In den vergangenen Jahren konzentrierte ich mich mehr und mehr auf das Silicon Valley, denn es ist offensichtlich: Dort wird mit vollkommen neuen Geschäftsmodellen die Zukunft gestaltet. Dazu benötigen Chefs die besten Mitarbeiter. Deshalb wächst das Interesse des hiesigen Mittelstandes – allein im vergangenen Jahr hat meine Firma Tempus drei Reisen mit 150 Unternehmern organisiert.

Fünf Erkenntnisse, die wir im Silicon Valley gewonnen haben, sind für uns die interessantesten:

1. Disruptive Geschäftsmodelle

Entscheidend ist nicht mehr die Produktion bestimmter Waren, sondern der »Besitz« der direkten Kommunikationswege zu den Kunden – und die funktionieren digital. Hilton und Marriot haben wahrscheinlich die schönsten Hotels, aber der Online-Marktplatz Airbnb, der lediglich zwischen Wohnraumbesitzern und Suchenden vermittelt, ist diesen Ketten wirtschaftlich inzwischen überlegen. Und können Sie sich noch an Videotheken und DVDs erinnern? Sie sind überflüssig, seit es Streaming-Dienste wie Netflix, Amazon Prime



oder Maxdome gibt. Die Sehgewohnheit vor allem der jüngeren Generation hat sich komplett verändert und wird es deutschen Sendeanstalten schwer machen, gleich ob öffentlich-rechtlich oder privat. Und seit es das Vermittlungsportal zur Personenbeförderung Uber gibt, ist die Anzahl der Taxis im Silicon Valley von 32'000 auf 2'000 gesunken.

Deutschland ist ein Zentrum der Automobilindustrie mit VW, Mercedes und BMW – das denken Sie! Aber das Auto von morgen wird ein Computer mit vier Rädern sein. An der amerikanischen Westküste ist gegenüber deutschen Strassen ein Vielfaches an autonom fahrenden Autos unterwegs.

Die Digitalisierung führt zu einer Disruption der Geschäftsmodelle. Unternehmen, die sich heute aufgrund langjähriger Erfahrung zufrieden zurücklehnen und sich dieser Entwicklung nur halbherzig annehmen

oder sich ihr ganz verweigern, werden manchem behäbigen Traditionsunternehmen folgen, das bereits im Orkus verschwunden ist.

2. »Think big«

Ihre Geschäftsprognose sagt eine zehnpromtente Umsatzsteigerung voraus? Das interessiert in der digitalen Welt keinen Investor. Die Zielsetzungen im Silicon Valley sind wesentlich höher, mutiger und optimistischer: Entweder die Prognose ist um den Faktor 10 besser, oder wir lassen es, so das Motto. Ich erinnere mich an einen jungen Unternehmer, der sich auf der Innovationsplattform Plug&Play stolz präsentierte: Im vergangenen Jahr hätte er eine Million Umsatz gemacht, in fünf Jahren seien 25 Millionen geplant. Die Antwort eines potenziellen Geldgebers: »Young man, you are talking millions. To invest we need billions.« (»Junger Mann, Sie sprechen von Millionen. Um zu investieren, sind Milliarden erforderlich.«)



3. Fehlerkultur: »Fail forward«

Wer gross denkt, wird auch mal gross scheitern. Die Amerikaner gehen mit Firmenpleiten schon immer gelassener um. Manch ein Unternehmer hat drei oder fünf gescheiterte Anläufe hinter sich, ehe er Erfolge verzeichnen kann. Entscheidend ist, dass er aus seinen Fehlern lernt. Diese Kultur haben führende Unternehmen auf ihre Mitarbeiter übertragen: »Sei mutig, probiere etwas aus. Wenn es funktioniert, dann lass uns feiern. Wenn es scheitert, dann steh auf, überlege, warum es schiefgelaufen ist, und pack etwas Neues an.«

Die Methode »Design Thinking« ist ein Ergebnis dieser Kultur. Relativ schnell werden erste unvollkommene Lösungsansätze mit Endkunden ausprobiert und dann entweder schrittweise weiterentwickelt – oder aber fallen gelassen, weil die Idee überhaupt nicht funktioniert. In dieser Zeit wird in manchem deutschen Unternehmen gerade das dritte oder vierte Meeting geplant, um den Misserfolg noch gründlicher zu analysieren. Fehlerkultur bedeutet: möglichst schnell weitermachen, fürs nächste Mal lernen und in überschaubaren Schritten vorangehen, damit »das Haus nicht abbrennt«.

4. Aussergewöhnliche Unternehmenskultur

Die Mitarbeiter, mit denen wir im Silicon Valley gesprochen haben, waren alle begeistert von ihrem Unternehmen. Das ist die Grundlage für ihr besonderes Engagement und für besondere Leistungen. Sie »leben« die Unternehmenswerte, und sie fühlen sich als Teil der Mission, die Welt zu verbessern. Denn diese Firmen haben klar formulierte, teilweise sogar visualisierte Visionen. Dahinter steckt betriebswirtschaftliches Kalkül: »Nur



wenn du eine aussergewöhnliche Unternehmenskultur lebst, kommen die besten Talente zu dir und bleiben.« Denn die Unternehmen benötigen diese Ausnahmetalente, um den entscheidenden Tick besser und schneller als die Konkurrenz zu sein. Diese Talente sind nicht um den Faktor 10 oder 100 besser als ihre Kollegen, sondern um den Faktor 10'000, weil sie in der Lage sind, den einen Algorithmus zu entwickeln, der alles andere hinter sich lässt.

5. Work-Life-Blending

Work-Life-Balance? Einen gelungenen Ausgleich zwischen Arbeit und Freizeit? In Ruhe Batterien aufladen, damit man dann wieder erfolgreich arbeiten kann? Das gibt es im Silicon Valley nicht. Arbeit und Freizeit verschwimmen, denn: Wenn du deine Leidenschaft gefunden hast, ist die Arbeit dein Leben. Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwinden zusehends, die beiden Lebensbereiche gehen immer mehr ineinander über: Es entsteht Work-Life-Blending. Die Mitarbeiter sind intrinsisch motiviert. Sie überlegen nicht, wie viele Stunden sie pro Woche arbeiten, und wissen wahrscheinlich auch nicht, was in ihrem Arbeitsvertrag steht. Sie haben ein Ziel, das sie unbedingt erreichen wollen. Wie Spitzensportler geben

sie dafür alles. Deshalb bieten ihnen etliche Unternehmen alles, was sie im Alltag benötigen: ein Einkaufszentrum, ein Sportstudio, einen Friseur und sogar einen Fahrradladen. Die Arbeit ist kein schweres Geschäft, sondern macht Spass. Auf sogenannten »Hackathons« arbeiten die Programmierer an speziellen Themen bis zum frühen Morgen. Sie empfinden dies nicht mehr als Arbeit, sondern als ein Event. Und bei Facebook rollen die Foodtrucks an. Die Büros und Schreibtische sehen nicht so aus wie in deutschen Verwaltungsbüros. Da Arbeit und Freizeit verknüpft sind, hängen dort Luftballons und Poster, liegt das Skateboard unter und der Fahrradhelm auf dem Tisch.

Sie wollen diese Welt aus der Nähe sehen? Nehmen Sie mit uns Kontakt auf, um bei der nächsten Unternehmer-Reise dabei zu sein: <https://www.abc-personal-strategie.de/usa-tour-silicon-valley/>

Autoren-Kurzbiografie

Prof. Dr. Jörg Knoblauch

ist als »Unternehmer-Berater« und Buchautor international unterwegs. Er ist geschäftsführender Gesellschafter von Tempus-Consulting und gilt als »Personal-Guru« für den Mittelstand.

Informationen:

Telefon: +49 (0)7322 950 110
E-Mail: j.knoblauch@tempus.de
Internet: www.abc-personal-strategie.de

