

Erfolgsrezepte für innovative Unternehmen

Von der Notwendigkeit der Not

Viele junge Unternehmer träumen davon, mit einer Erfindung auf einfache Weise reich und berühmt zu werden. Die Geschichte lehrt jedoch: Durchschlagende Erfolge basieren auf harter Arbeit und der Fähigkeit, sich durch Misserfolge nicht entmutigen zu lassen.

Seit der Jahrtausendwende kommt unter Computer- und Biowissenschaftlern neuer Unternehmergeist auf, wobei das wahre Lebensalter der „jungen Wilden“ für den Erfolg offenbar keine Rolle spielt. Larry Page, Jahrgang 1973, entwickelte als Doktorand den „PageRank“, gründete mit seinem Freund Sergey Brin 1998 die Firma Google und macht seither Internetgiganten wie Microsoft schwer zu schaffen. Seine Doktorarbeit hat er nie abgeschlossen.



Larry Page und Sergey Brin, die Schöpfer von Google, sind genial und zugleich zäh.

Erst mit 53 dagegen gründete Vietnam-Veteran Craig Venter die Firma Celera, um mit seiner Shotgun-Sequencing-Methode den genetischen Code des Menschen im Wettlauf mit einem Heer internationaler Wissenschaftler zu knacken. Auch er hatte Erfolg, doch anders als Page und Brin wurde er nach drei Jahren von Celera gefeuert, weil er die erwarteten Lizenzinnahmen für das menschliche Genom nicht realisieren konnte. Heute produziert der 62-Jährige als unerschütterlicher „Jungunternehmer“ synthetische Mikroorganismen, um mit Biosprit das Energieproblem der Menschheit zu lösen und nebenbei die Entstehung des Lebens aus toter Materie zu erforschen.

Was kann man daraus lernen? Innovatoren sind gleichzeitig flexibel und hartnäckig, kleben nicht an ihrer ersten Geschäftsidee und lassen sich andererseits von ihrem Weg nicht durch Fehlschläge abbringen. Einer der eindrucksvollsten Belege für diese These ist der Technologiekonzern

3M, der im Gesundheitswesen vor allem durch die Entwicklung des amerikanischen DRG-Systems und als Hersteller des in Deutschland führenden DRG-Groupers bekannt wurde. Der Weltruhm der Firma gründet sich allerdings auf Klebefolien und gelbe Post-it-Zettel, und am Anfang der 3M-Erfolgsgeschichte stand sogar eine völlig andere, ziemlich erfolglose Geschäftsidee.

Die Firma startete 1902 als *Minnesota Mining and Manufacturing Co* ins harte Geschäft mit Steinmühlen und -bohrern für den Bergbau. Nach 15 Jahren Überlebenskampf hatte sie erste Erfolge mit wasserfestem Sandpapier, und nach über 20 Jahren kam der Durchbruch mit einem transparenten Klebeband, mit dem man Autokarosserien beim Lackieren abdecken konnte. Der Streifen wurde allerdings nicht im Autobau, sondern in amerikanischen Büros zum Renner und machte 3M mit dem „Scotch masking tape“ weltberühmt, lange vor dem legendären Tesafilm der deutschen Firma Beiersdorf.

Die jüngsten Berichte über Milliardengeschäfte mit ziemlich unausgereiften Ideen wie YouTube leisten dem naiven Glauben Vorschub, man könne mit Erfindungen auf einfache Weise reich und berühmt werden. In Wirklichkeit sind sie die großen Ausnahmen. Bill Gates wurde keineswegs zum reichsten Mann der Welt, indem er wie oft behauptet das Betriebssystem eines Bekannten für teures Geld an IBM verkaufte. Er machte vielmehr sieben Jahre lang trotz Tag-und-Nacht-Arbeit keine Gewinne, erhielt von Big Blue schließlich einen brutalen Entwicklungsvertrag für DOS und kam bei dessen Ausführung an den Rand der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit.

Auch andere berühmte Gründer waren nach anfänglicher Begeisterung frustriert und suchten Käufer für ihre halbfertigen Entwicklungen. Page und Brin wollten Google an Yahoo! und Alta Vista verkaufen, Steve Jobs den Apple an HP und Atari, doch vergeblich. Auf dem Tiefpunkt ihrer Karriere sahen sich die meisten schließlich

gezwungen, ihren Weg selbst zu gehen, und erst so wurden ihre jungen Unternehmen zur buchstäblich „notwendigen“ Voraussetzung für den Erfolg. Ist also womöglich die Not tatsächlich das sprichwörtliche Erfolgsrezept der Erfinder?

Disziplinierte Spürnase

Ein Deutscher in Amerika: Der Arzt und Biochemiker Christoph Westphal ist derzeit Star der internationalen Biotechnologieszene. Er gründet in Boston reihenweise erfolgreiche Startup-Firmen, die zusammen bereits einen Börsenwert von über zwei Mrd. \$ haben.

Gern verbreiten die Gazetten die Legende, er finde die Ideen für seine erfolgreichen Geschäfte einfach beim Lesen wissenschaftlicher Zeitschriften und seine Kunst bestehe darin, Investoren dafür zu begeistern. Dass er in der Tat eine Spürnase für Innovationen habe, bestätigen auch Freunde wie Peter Gruss, Präsident der deutschen Max-Planck-Gesellschaft, aber in erster Linie sei er ein unermüdlicher zielstrebigem Arbeiter.

Michelle Dipp, Direktorin für Strategische Entwicklung bei Westphals jüngster Gründung Sirtris berichtet, dass der Chef zur Vorbereitung des Börsengangs wochenlang mit dem Team durch die USA tingelte. Wenn die Kollegen frühmorgens noch erschöpft in ihren Betten dösten, war er stur um halb sechs bereits beim Joggen anzutreffen. Thomas Tuschl, ebenfalls deutschstämmiger Biochemiker an der Rockefeller Universität New York beschreibt ihn als „Wirbelwind“, der aber nach getaner Arbeit stets ein aufgeräumtes Büro hinterlasse.

Den Beweis, dass Westphals Entwicklungen wirklich tragfähig sind, müssen aber auch seine Firmen erst noch erbringen. Sie versprechen die Abschaltung krankmachender Gene (Alnylam), preisgünstige Datenspeicher (Nanosys) oder einfach nur ein längeres Leben (Sirtris) - aber „einfach“ wird die Umsetzung mit Sicherheit nicht.

Acht Schritte zum Erfolg

Es gibt natürlich kein wirkliches Erfolgsrezept für Innovatoren, aber der dornige Weg lässt sich nach Scott Berkun („the myths of innovation“) immerhin in acht gut etablierte Schritte unterteilen.

Am Anfang steht immer eine Idee. Sie kann aus Not oder Neugier geboren werden, ein existierendes Problem lösen oder auf der Suche nach einem passenden Problem sein – Hauptsache ist, dass sie sich im zweiten Schritt praktisch umsetzen lässt. Leonardo da Vinci entwarf vor über 500 Jahren einen Hubschrauber, doch sein

damaliges Wissen über Aerodynamik und Maschinenbau reichte für eine Umsetzung dieser Idee noch nicht aus. In der Regel erfordert der erste Prototyp zehnmal mehr Aufwand als der Entwurf.

Der dritte und oftmals entscheidende Schritt besteht darin, andere von der Nützlichkeit der Erfindung zu überzeugen, um Geld, politischen Einfluss oder was auch immer an Unterstützung für die Durchsetzung benötigt wird, zu gewinnen. Als Schritt vier folgt die Skalierung: Um ein Produkt oder eine Leistung im großen Stil



David Sinclair (links), Pathologieprofessor an der Harvard Medical School erforscht die Sirtuine, die bei Modellorganismen lebensverlängernd wirken. Mit ihm gründete Westphal (rechts) im Jahr 2004 die Firma Sirtris, um den Sirtuin-Aktivator Resveratrol zum Anti-Aging-Medikament fortzuentwickeln (Quelle: Technology Review Nov 07/Jan 08).

Resveratrol ist ein Naturprodukt aus Rotwein, das im Tierversuch vor allem die Folgen der Fettleibigkeit wie z.B. Diabetes mildert. Allerdings waren die an Mäuse verabreichten Dosen so hoch, dass man beim Menschen pro Tag für gleiche Wirkung einen Extrakt aus 1000 Flaschen Rotwein verabreichen müsste.

In Nature beschrieben die Forscher nun das tausendmal wirksamere Derivat SIRT1. Es soll schon Anfang 2008 als Medikament bei Diabetikern getestet werden. Dies so Prof. Sinclair sei „ein Meilenstein – der erste Anti-Aging-Wirkstoff, der es in Humanstudien geschafft hat“. Darauf erheben wir Normalsterblichen das Rotweinglas und wünschen den beiden ein langes Leben, damit sie die Früchte ihrer Forschung auch ernten können!

zu verbreiten, ist wiederum der Faktor zehn an Aufwand einzurechnen. An dieser Stelle ist erst die Hälfte des Wegs zurückgelegt, doch die Mehrzahl der Ideen schafft es nicht einmal bis hierhin. Selbst in großen, mit Innovationsmanagement bestens vertrauten Firmen aus der Pharmabranche sind es weniger als 5%.

Nun aber beginnt der wirklich harte Teil, der Ideen von Innovationen und damit gewissermaßen die Spreu vom Weizen trennt. Man kann den fünften Schritt als „Marketing“ trivialisieren, aber gerade er fällt typischen Erfindern besonders schwer.

Viele an sich gute Produkte scheitern, weil sie den Weg zum Kunden nicht finden. In „Lost Discoveries“ beschreibt Dick Teresi Innovationen aus der Zeit vor Christi Geburt, die der Menschheit mangels Bekanntheit für Jahrhunderte verloren gingen, vom Lehrsatz des Pythagoras bis zum Heißluftballon.

Ist eine Innovation erst einmal allgemein bekannt, so treten schnell Mitbewerber auf den Plan, die es in Schritt sechs gilt aus dem Rennen zu schlagen oder - strategisch eleganter – in den Vertrieb einzubinden. Ein Beispiel für Lösung zwei ist das berühmte Franchisekonzept von McDonalds. Nach dieser Hürde ist endlich die Hauptarbeit geleistet und das Geschäft boomt.

In Schritt sieben kommt es darauf an, Zeitpunkt und Argumentation für den optimalen Markteintritt in jedem einzelnen Absatzgebiet zu bestimmen. Gegen alles Neue besteht zunächst Widerstand, der zum Beispiel durch begriffliche Raffinesse überwunden werden kann. Nicht umsonst wurde die Leistung von Autos in Pferdestärken angegeben; das schaffte Vertrautheit.

Den achten und letzten Schritt beschreibt Scott mit dem Satz „keep the lights on“, was so viel heißen mag wie: Schalte das Licht nie aus, bleib beständig auf der Hut. Denn das Wachstum von Unternehmen gehorcht einer inneren Gesetzmäßigkeit, die man als S-Kurve beschreiben kann: An ihrem Ende ist es wieder so frustrierend gering wie am Anfang, weil die Technologie ausgereizt ist und die Verteidigung einer führenden Position gegen Mitbewerber viel Kraft verschlingt. Dann wird es Zeit für einen Neubeginn.

Fazit

Der hier beschriebene, meist lebenslange Wechsel zwischen Euphorie und Frust ist nichts für schwache Nerven, gehört aber zur Erfolgsgeschichte großer Innovatoren wie der Zyklus von Aufschwung und Depression zur Weltkonjunktur. Unsere acht Schritte zum Erfolg sind als Anleitung für Mutige gedacht, aber auch als Vorwarnung für alle, die diese Achterbahn der Gefühle nicht ertragen können. Sie sollten getrost bei Schritt eins Schluss machen.

**Konjunkturzyklen
Deutschland im März**

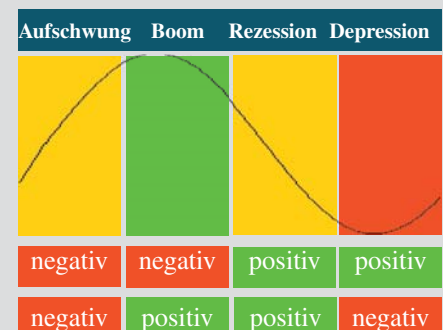
Wer in diesen Tagen mehr Schnee im Garten hat als den ganzen Winter lang, der übersieht leicht die Krokusse darunter. Ähnlich ergeht es den Menschen, die dem angekündigten konjunkturellen Aufschwung nicht trauen, weil sie die Preise schneller steigen sehen als ihre Löhne oder Renten. Sie zweifeln an der Theorie der Konjunkturzyklen, auch wenn diese derzeit wieder einmal geradezu lehrbuchreif ablaufen.

Passend zur Markuspassion („Ehe der Hahn zweimal kräht, wirst du mich dreimal verleugnen“) lesen wir im März, zweimal hintereinander habe inzwischen der ifo Geschäftsklima-Index bereits nach oben ausgeschlagen, innerhalb der letzten vier Monate sogar dreimal. Dies spricht eigentlich klar für eine konjunkturelle Trendwende, aber der Petrus in uns tendiert dazu, solch theoretische Zusammenhänge zu leugnen, wenn die praktischen äußeren Umstände dagegen sprechen.

Für alle Zweifler lohnt ein Blick in die Internet-Enzyklopädie Wikipedia unter dem Stichwort Konjunktur. Der dort abgebildete Verlauf beinhaltet die vier Phasen Aufschwung, Boom, Rezession und Depression und ist regelhaft wie die vier Jahreszeiten. Folgt man dieser Metapher, so befinden wir uns in Deutschland zurzeit im März. Wenn trotz kalendarischem Frühlingsanfang Schnee fällt, ist die Stimmung eher schlecht, was weder Psychologen noch Ökonomen wundert.

Die unten abgebildete ifo-Systematik zeigt, wie die gegenwärtige (oben) und künftige (unten) Lage von der Bevölkerung beurteilt wird: In der Phase des Aufschwungs sind die Urteile typischerweise rundum negativ, doch Millionen können irren: In zehn Jahren, wenn es wieder abwärts geht, wird die Einschätzung rundum positiv sein – und erneut falsch liegen.

gh



gh