



[Buch oder Hörbuch kaufen](#)

# Silicon Valley

Was aus dem mächtigsten Tal der Welt auf uns zukommt

Christoph Keese • Knaus © 2014 • 320 Seiten

---

**Management** / Disruption  
**Branchen** / Technologiebranche  
**Gesellschaft** / Digitalisierung

---

## Take-aways

- Firmen im Silicon Valley arbeiten mit großem Vorsprung an der wichtigsten Technologie unserer Zeit, der Digitalisierung.
- Die Digitalbranche rund um die Universität Stanford zieht Hochbegabte an. Verlangt wird die persönliche, nicht die virtuelle Präsenz.
- Der revolutionäre Geist der Ingenieure ähnelt dem der Hippiebewegung.
- Ziel der Firmengründer sind disruptive Innovationen, die bestehende Geschäftsmodelle zerstören.
- Geld wird mit digitalen Plattformen verdient – zulasten der Produzenten.
- Plattformbetreiber stellen sich zwischen Anbieter und Nachfrager und verfügen exklusiv über deren Daten.
- In vielen Branchen werden durch die Digitalisierung Arbeitsplätze verschwinden.
- An deutschen Schulen sollte Programmieren als normales Fach unterrichtet werden.
- Ein größerer Teil unserer Ersparnisse als bisher muss in Firmengründungen fließen.
- Monopole im Internet müssen wie alle anderen Marktmächtigen staatlich reguliert werden.

## Rezension

Wie unbehaglich es wird, wenn ein Datenmonopolist die Welt beherrscht, kann man als Fiktion in Zukunftsromanen lesen – oder im Erfahrungsbericht *Silicon Valley* von Christoph Keese. Seine Beschreibung des ebenso hektischen wie innovativen Treibens im digitalen Bienenstock bleibt nicht an der Oberfläche: Für ein halbes Jahr lebte er als Teil einer lernbegierigen Delegation des Springer-Verlags in Palo Alto. Von dort zurückgekehrt, schwankt der Autor zwischen Angst und Bewunderung. Er beschreibt anschaulich, wie das riesengroße Rad, an dem im Silicon Valley gedreht wird, sowohl positive als auch negative, in jedem Fall gewaltige Spuren hinterlässt. Seiner Analyse kommt zugute, dass er die Theorien von Klassikern der Netzökonomik kennt und anwenden kann. Sein häufiger Vergleich von Techies und Hippies mag der Absicht geschuldet sein, Lokalkolorit zu transportieren, doch trotz aller Parallelen verliert er den großen Unterschied zwischen diesen Generationen nicht aus dem Blick: die heute sehr ausgeprägte Marktorientierung samt Kommerzdenken. Weil der von Keese beobachtete Umbruch niemanden nicht betreffen wird, empfiehlt *getAbstract* dieses Buch allen Managern und Mitarbeitern, egal in welcher Branche.

## Zusammenfassung

### Die digitale Hauptstadt der Welt

Im kalifornischen Silicon Valley arbeiten Firmen wie Facebook, Google, YouTube, Yahoo und Wikipedia an der Digitalisierung. Dies ist die wichtigste Technologie unserer Zeit. Fünf der sechs Websites mit den weltweit höchsten Besucherzahlen stammen von dort. Hinzu kommen Konzerne wie Oracle, Apple, Hewlett-Packard. Deren Neuerungen werden in Europa zwar angewendet, sie hätten aber in Europa nicht entstehen können, da hier das dafür nötige Umfeld fehlt. Dieses Umfeld zeichnet sich nicht durch seine Architektur aus: Die Bebauung im Silicon Valley, das früher voller Obstplantagen war, ist unspektakulär, vorwiegend flach gebaute Büroparks. Den Gemeinden, etwa Palo Alto, Cupertino, Menlo Park oder Mountain View, geht es dank des hohen Steueraufkommens finanziell äußerst gut, im Gegensatz zu Kalifornien insgesamt. Das nahe San Francisco gehört nicht dazu. Es ist zwar eine Weltstadt, klimatisch aber kühl, während im Silicon Valley das ganze Jahr die Sonne scheint. Die Frage des Wohnsitzes ist unter den Beschäftigten der Digitalbranche ein beliebtes Gesprächsthema.

### Techies sind wie Hippies mit Marktorientierung

Im Kalten Krieg siedelten sich im Silicon Valley Rüstungsbetriebe wie Lockheed an. Die Universität Stanford in Palo Alto forschte mit am militärischen Internet. Der anschließende Aufstieg der Stadt zum Zentrum der zivilen Digitalwirtschaft ist verbunden mit dem Niedergang New Yorks. In den 1980er-Jahren studierten viele Begabte Betriebswirtschaft und strebten in New Yorks Finanzbranche. Mit den Börsencrashes 1987, 2000 und 2008 verlor diese immer mehr an Reiz. Stattdessen wurden junge Leute lieber Computerexperten und Ingenieure und zogen ins Silicon Valley. Inzwischen ist Palo Alto eine hippe Hochburg von Intellektuellen in Kapuzenpullis mit Straßencafés, Biosupermarkt und Programmkinos. Sie sehen sich in der geistigen Tradition der Hippies als Aufständische gegen das Establishment. Auch sie wollen Großbanken und Konzerne beseitigen – allerdings auf legalem Weg und mit den Mitteln der Technik. Mit den Altrevolutionären kann diese Generation nichts anfangen, gegenüber Andersdenkenden fühlen sie sich überlegen. Althip-

pies werden durch die zahlungskräftigen Jungingenieure, die täglich im Konzernbus von San Francisco ins Silicon Valley pendeln, aus ihren Wohnquartieren verdrängt. Die Hälfte der Talbewohner verdient über 100 000 Dollar im Jahr – in den USA insgesamt sind nur 20 Prozent der Bevölkerung so wohlhabend. Die Mietpreise explodieren. Normalverdiener können kaum noch mithalten. Viele verarmen.

## **Stanford als Brutstätte für Unternehmen**

Studenten werden angelockt von der Universität Stanford, die einen exzellenten Ruf genießt. Sie hat ein zehnmal größeres Budget als Deutschlands größte Uni in Köln, aber dreimal weniger Studenten. Gepflegt werden Interdisziplinarität, Kreativität, Flexibilität, originelle Ansätze und die Suche nach Marktchancen. Statt eine App-Idee auf Powerpoint-Folien vorzutragen, wird von Studenten erwartet, dass sie die App gleich programmieren und dann erst vorstellen. Ein Drittel der Uni-Absolventen gründet Firmen, ein weiteres Drittel betreibt Start-up-Finanzierung. Gründungen finanzieren sich von Runde zu Runde über Wagniskapitalgeber. Das erhöht den zeitlichen Druck, brauchbare Zwischenergebnisse abzuliefern und rasch auf den Markt zu gehen. Ein Aufschub würde bedeuten, mehr Finanzierungsrunden einzulegen und mehr eigene Anteile abzutreten. Fast alle Start-ups benutzen bei der Produktentwicklung die Methode des „Minimal Viable Product“ von Eric Ries, dem Autor des Buches *Lean Startup*. Ausgegangen wird von einer auf die Kernidee abgespeckten, aber früh getesteten Version, und das Feedback der Kunden hilft bei der Weiterentwicklung. Allerdings steht die kommerzielle und personelle Verquickung der Uni Stanford mit Finanzbranche und Gründerszene auch in der Kritik, unter anderem weil manche Professoren ihre Studenten zum Studienabbruch ermutigen, um sich an deren Firmengründungen zu beteiligen.

## **Die virtuelle Branche besteht auf persönlichem Kontakt**

Wer Geschäftsideen verwirklichen will, kann schon als Stanford-Student damit anfangen. Vor Ort findet er Gleichgesinnte, Geldgeber und Räume. Diese Nähe und der lockere Umgangston sind sehr wichtig; kreative Ideen fallen auf fruchtbaren Boden. Virtuelle Kommunikation ist interessanterweise keineswegs angesagt – über diese Kanäle kommunizieren im Silicon Valley nur die wenigsten. Die Leute wollen sich nicht ablenken lassen. Wer niemanden kennt, kommt nicht an die Start-ups ran. Viele Firmen wünschen eine Kontaktanbahnung nur über ihr Netzwerk und ihre Mitarbeiter; auf ihren Websites fehlt darum eine Firmenadresse. Bedingung für den beruflichen Anschluss sind nicht Herkunft, Religion, Alter oder Geschlecht, sondern persönliche Anwesenheit. Außenstehende werden erst ernst genommen, wenn sie herziehen. Gelingt der Einstieg, werden talentierte Neulinge unter den bereits Etablierten gern herumgereicht. Fragen, die hierzulande als heikel gelten, etwa nach Geld und Geschäftsgeheimnissen, werden schnell gestellt und offen beantwortet.

## **Leben auf Arbeit**

Die Firmen im Silicon Valley lassen ihre Mitarbeiter räumlich möglichst eng und ohne strenge Regeln zusammenarbeiten. So sitzen beispielsweise sechs Beschäftigte eines Start-ups an einem einzigen Tisch, permanent miteinander kommunizierend. Ist Konzentration nötig, setzen sie Kopfhörer auf. Neuigkeiten werden mit allen geteilt. Hierarchische Strukturen sind nicht erkennbar. Das Mittagessen ist meist kostenlos, wird vor Ort von Köchen zubereitet und gemeinsam in der Firma eingenommen. Somit unterhält man sich unterbrechungsfrei über die Arbeit. Selbstausschöpfung ist üblich. In Büros gibt es Schlafplätze. Projekte

werden in „Sprints“ abgeschlossen: mehreren Tagen und Nächten, die im Büro verbracht werden, bis das Projekt fertig ist. Anschließend folgt zur Erholung ein Betriebsausflug samt Familien. Die Digitalarbeiter bleiben unter sich und erwärmen sich an der Idee, einem großen, gemeinsamen Ziel zu dienen – obwohl von ihrem Engagement am meisten die Großaktionäre profitieren.

## Risikokapital im Überfluss

Im Silicon Valley gibt es viele ausgewanderte deutsche Studenten und Gründer. Hierzulande enden Finanzierungsrunden meistens, wenn ein Start-up die Größe eines Mittelständlers erreicht hat. Das Hamburger Unternehmen MyTaxi war früher am Markt als der US-Konkurrent Uber, konnte jedoch nur einen Bruchteil an Geld einsammeln. Statt einen Rahmen für einen funktionierenden Wagniskapitalmarkt zu schaffen, hantiert der deutsche Staat lieber mit unzureichenden Förderprogrammen.

*„Während der Internet-Revolution in Deutschland zu leben, ist ein bisschen so, wie das 19. Jahrhundert in Lissabon zu verbringen.“*

In der Sand Hill Road von Menlo Park wartet bei Investoren 20-mal mehr Geld auf Gründer als in Deutschland. Das Geld der Wagniskapitalfonds, die sich früh an Start-ups beteiligen, ermöglicht diesen den Aufstieg zum Weltmarktführer. Selbst die Fremdfinanzierung von Start-ups funktioniert im Silicon Valley: Banken gewähren Kredite gegen verpfändete Aktienpakete.

## Das Geld wird mit Plattformen verdient

Die Digitalwirtschaft glaubt an die Überlegenheit der Aggregation. Statt wie in einem Verlag Artikel von Autoren verfassen zu lassen, verlassen sich Programmierer auf ihren Algorithmus, der automatisch Texte zusammenstellt. Anbieter von Arbeit (etwa Fahrer oder Designer) und Hersteller realer Güter (etwa Autos oder Stromnetz) sind, wenn sie online gehen, darauf angewiesen, Kunden über Plattformen zu finden. Die digitalen Vermittler stellen sich zwischen Anbieter und Nachfrager. Sie nutzen die Daten beider Marktseiten, während diese nicht mehr viel voneinander wissen. Diese exklusiven Daten ermöglichen eine hohe Wertschöpfung. Digitalunternehmen zielen auf die „Disruption“, das heißt die Zerstörung bisheriger Geschäftsmodelle.

*„Silicon-Valley-Konzerne sind veritable Mächte mit Herrschaftsanspruch und politischem Gestaltungswillen geworden.“*

Von bestehenden Firmen verlangt die Digitalisierung, den eigenen Erfahrungsschatz durch radikale Neulösungen infrage zu stellen. Die dadurch entstehende Verlustangst erklärt die zögerliche Haltung deutscher Unternehmer. Sie erliegen dem „Innovator’s Dilemma“, das Clayton Christensen beschrieb: Etablierte schaffen es nicht, sich gegen Emporkömmlinge zu wehren, weil sie ihr Geld in das investieren, was sie groß gemacht hat – statt in etwas gänzlich Neues. Bei einem Strategiewechsel können etablierte Firmen jedoch durchaus von ihrer Branchenkenntnis profitieren. Inspiriert vom Silicon Valley, startete der Stahlhändler Klöckner & Co einen Onlineshop. Ein Lager wurde überflüssig, da die Ware nun vom Stahlwerk direkt zum Kunden gebracht wird.

## The winner is: das Vermittlermonopol

Die Netzkonzerne erzielen ihre Umsätze in den wenigen Regionen auf der Welt, die über hohe Internet-Bandbreiten verfügen. Die Gewinne bleiben nicht vor Ort, sondern fließen ab. Google erwirtschaftet Milliardenumsätze in Deutschland, hat hier aber nur wenige Angestellte und zahlt auch kaum Steuern. Traditionelle Anbieter wie Ladengeschäfte und auch die meisten Onlineshops werden durch die Internetmonopolisten verdrängt werden. Das Internet sorgt nicht für Gleichverteilung, sondern für Konzentration.

*„Innovation entsteht durch den freien, ungehemmten Austausch von Menschen auf kleinstem Raum.“*

Ein Grund dafür ist der Netzwerkeffekt: Kunden nehmen am liebsten am jeweils größten Netzwerk teil, das dadurch wiederum exponentiell wächst. Monopolartige Plattformen sind nur durch disruptive Innovatoren angreifbar, die aber selbst wiederum zum Monopol neigen. Wer seine Produkte auf bestimmten Plattformen verkaufen will, wird von deren Betreiber abhängig: So entscheidet allein Apple, welche Apps es in seinem App-Store zulässt und promotet. Das Diktat reicht bis zur Vorgabe von Standards und Preisen. Googles Suche zeigt bevorzugt konzerneigene Produkte, etwa YouTube-Videos, erst weiter unten folgen die übrigen Suchergebnisse.

*„Eine Karriere ohne Grundverständnis von C++ wird es 2030 ebenso wenig geben wie heute eine Karriere ohne Englisch.“*

Um Konsumenten anzulocken, verbilligen Plattformen Produkte bis hin zum kostenlosen Angebot – zulasten der Produzenten. Der Fortschrittsglaube mancher Macher im Silicon Valley trägt pseudoreligiöse, totalitäre Züge: Die Google-Gründer etwa fördern ein Projekt, das zum Ziel hat, das menschliche Hirn in Datenspeicher zu übertragen.

## Warum Deutschland weit zurückliegt

In Deutschland fehlen bis heute Firmen, die den digitalen US-Platzhirschen Konkurrenz machen könnten. Deutsche Zeitungen sind zwar schon früh ins Netz gegangen, haben dabei aber eher weitergemacht wie zuvor. Die innovationsträchtigen Fragen rund um den Wert von Daten haben sie sich nicht gestellt – anders als die Kalifornier. Die deutsche Mentalität steht dem offenen Klima, das im Silicon Valley gepflegt wird, im Weg. Hierzulande streben Entwickler nach Perfektion und schotten sich aus Angst vor Geheimnisverlust ab. Im Silicon Valley hingegen gilt es als selbstverständlich, dass jeder Gedanke besser wird, wenn er mit anderen geteilt wird. Durch frühe Rückmeldung und Kritik hat Software schon mehrere Entwicklungsschritte oder gar einen Neuanfang („pivoting“) hinter sich, wenn sie auf den Markt kommt. Das reduziert die Gefahr, zu lange an etwas zu arbeiten, das durch die Arbeit anderer bereits veraltet ist.

## Wir könnten, wenn wir nur wollten

Deutschland sollte für seine Unis und Schulen die Erfolgsrezepte aus Amerika übernehmen und in Forschungszentren investieren. Technik muss gelernt werden: Der Wechsel von der Konsumenten- auf die Produzentenseite fällt umso schwerer, je leichter künftige Geräte bedient werden können.

*„Unsere Gesellschaft verdient Schutz vor den kalifornischen Cyber-Theoretikern.“*

An deutschen Schulen sollten darum nicht nur Fremdsprachen, sondern auch Programmiersprachen als Fach angeboten werden. Sie sind die Universalsprache des 21. Jahrhunderts. In Debattierklubs sollten Schüler ihren Widerspruchsgeist trainieren. Das bereitet sie darauf vor, nicht nur Anwender neuer Technologien zu werden, sondern selbst Entwickler disruptiver Innovationen. Gelingt unserem Bildungssystem kein rascher Wandel, ist es ratsam, die eigenen Kinder im Ausland einzuschulen.

*„Deutschland hat alle Voraussetzungen, um als starker Spieler aus der Digitalisierung hervorzugehen.“*

Beim Springer-Konzern gibt es nun einen internen Inkubator als Anlaufstelle für radikale Ideen. Wir brauchen einen größeren Wagniskapitalmarkt und einen neuen Neuen Markt. Ein Teil der Beiträge zur gesetzlichen Renten- und privaten Lebensversicherung könnte in Start-ups fließen. Gleichzeitig sollte Europa auch im Internet Monopolstrukturen regulieren und den Wettbewerb sichern. Zurzeit orientieren sich die Internetkonzerne an ihrer eigennützigen Rechtsauffassung statt an nationalen Gesetzen. Leider kümmert sich die Politik viel zu wenig um die Regulierung der Digitalwirtschaft. Das ist fatal, denn ebenso wie das Geschäft der Netziganten wachsen die von ihnen verursachten Probleme exponentiell.

## Über den Autor

**Christoph Keese** ist Journalist und Ökonom und arbeitet als Executive Vice President bei Axel Springer.



Hat Ihnen die Zusammenfassung gefallen?

[Buch oder Hörbuch kaufen](http://getab.li/22434)

<http://getab.li/22434>