
„Bringt sie zum Schwitzen!“

Im Silicon Valley,
dem Mekka der
Hightechgründer,
sind Fehlschläge
Teil des Kults:
Nur wer scheitert,
hat es wirklich
versucht.

TEXT ANN-KATHRIN NEZIK FOTOS MICHAEL VAHRENWALD

AN EINEM DONNERSTAG vor knapp zwei Jahren setzte sich Jordan Nemrow an den Computer und verfasste einen Blogbeitrag, der sein Leben verändern sollte. Nemrow, damals 24, beschrieb ausführlich, warum seine Internetplattform Zillioneers gescheitert war. „My Startup Failed. Fuck“, betitelte er den Post auf seinem privaten Blog, „es war ein Fehlschlag. Scheiße“.

Weil ein populäres Onlinemagazin Nemrows Bekenntnis verlinkte, klickten es innerhalb einer Woche 100 000 Menschen an. Nemrow erhielt Hunderte E-Mails. Die meisten beglückwünschten ihn zu seinem Mut.

Nun sitzt Jordan Nemrow, ein dunkelhaariger Typ mit Dreitagebart, in einem

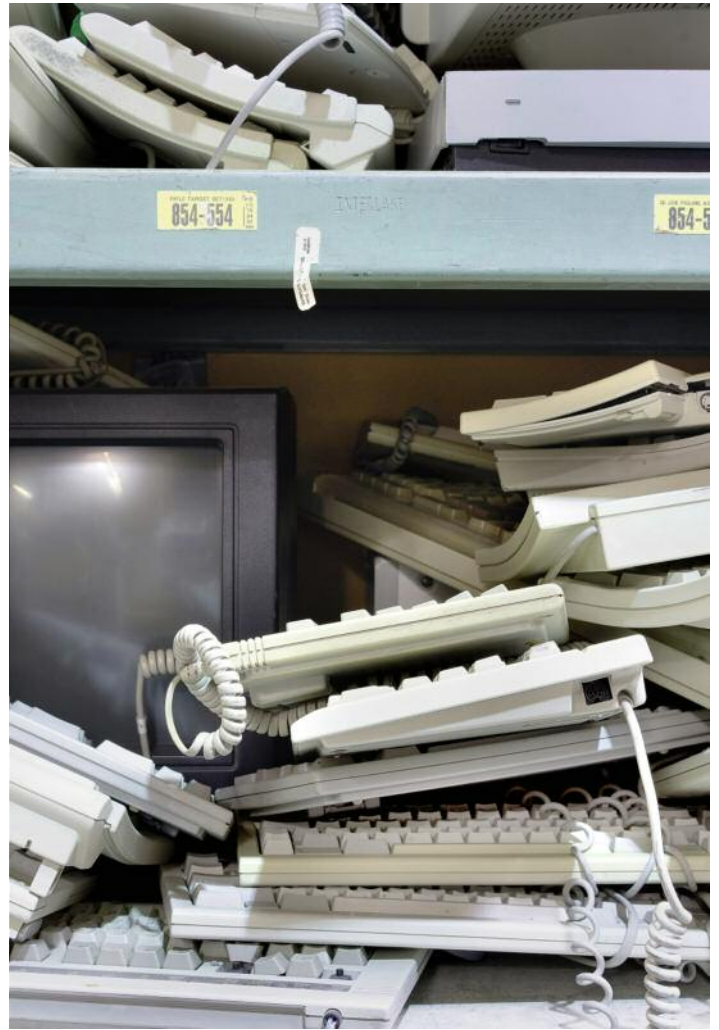
Café im Zentrum von San Francisco, auf dem Tisch ein extragroßer Pappbecher Kaffee. Das Café ist eingerichtet wie eine Mischung aus Workshop und Labor. Nahezu jeder Gast hat einen Laptop vor sich aufgeklappt, an den Tischen sind Steckdosenleisten angebracht. Nemrow trägt Sweatshirt und Turnschuhe und erzählt geduldig und unbeeindruckt von seiner Zeit als erfolgloser Unternehmer.

2011 hatte er mit einem Freund Zillioneers gegründet, eine Website, die Musikern jenseits des Mainstreams dabei helfen sollte, ihre Songs zu vermarkten. Je mehr Käufer sich finden würden, desto niedriger sollte der Preis für ihre Musik ausfallen.

Doch weder Künstler noch Fans sahen einen Nutzen in dem Angebot.

Dass er nun in den Medien als „Gesicht des Scheiterns“ herumgereicht werde, sei schon ziemlich lustig, findet Nemrow, „aber unsere Geschäftsidee war tatsächlich einfach furchtbar“. So laufe es nun mal im Silicon Valley. So what. Und seine Geschichte, die hätte eben rausgemusst.

Unter den Lesern des Blogartikels war damals auch Trey Griffith, der beim aufstrebenden Start-up Teleborder arbeitete. Er kontaktierte Nemrow und bot ihm einen Job als Programmierer an. Teleborder will es Personalabteilungen unter anderem erleichtern, Arbeitsvisa für ausländische Mitarbei-



Jordan Nemrow gründete eines der vielen geflopten Start-ups im Silicon Valley, deren Büroausstattung später bei Gebrauchthändlern wie „Weird Stuff“ landet.

ter zu beantragen. Das Start-up entpuppte sich als Erfolgsstory, und Nemrow ist ein Teil davon. Auch weil er den Mut hatte, offen über sein eigenes Scheitern zu reden.

DAS SILICON VALLEY, dieser 80 Kilometer lange und 20 Kilometer breite Küstenstreifen südlich von San Francisco, ist schon ein seltsamer Ort. Hier, im größten und produktivsten Hightechlabor der Welt, sitzen die Megastars der Branche, Google und Apple, Facebook und Twitter, Yahoo und Oracle. Im harten Wettbewerb überleben nur die Kreativsten. Und doch – wer scheitert, ist noch lange nicht am Ende. Misserfolge können hier gar Aus-

löser für einen neuen Karrierehöhenflug sein.

Denn im Silicon Valley gilt eine berufliche Niederlage nicht als Makel, sondern als Erfahrung, die einen erst zum guten Unternehmer reifen lässt. Wer nie gestrauchelt ist, macht sich im Gegenteil: verdächtig. Vermutlich habe er seine Ziele nur deshalb erreicht, weil sie so niedrig gesteckt waren, heißt es dann.

Im Netz finden sich Dutzende sogenannter Post-mortem-Posts, Blogartikel, in denen erfolglose Gründer aus der Tech-Szene ihre Fehlschläge erörtern. Bis vor Kurzem gab es in San Francisco sogar eine jährliche Konferenz für Investoren und

Entwickler, die sich ausschließlich dem Scheitern widmete – die „FailCon“. „Untersuche deine Fehler und die der anderen, und bereite dich auf den Erfolg vor“, so das Motto. Die Veranstalterin hat das Format, das es sogar bis nach Berlin geschafft hat, inzwischen eingestellt. Das Thema sei bei jedem Branchentreffen so präsent, dass eine eigene Konferenz überflüssig geworden sei.

Auf den ersten Blick ist dieser Kult ums Scheitern besonders erstaunlich, weil das Silicon Valley für das Gegenteil von wirtschaftlicher Erfolglosigkeit steht. Nirgendwo in den USA sind so viele IT-Konzerne von Weltrang konzentriert. 22 der 500 um-



Ein fast 2000 Quadratmeter großes Lager füllen die ausrangierten Firmenbestände, die „Weird Stuff“ an Jungunternehmer oder US-Behörden weiterverkauft.

satzstärksten amerikanischen Unternehmen hatten 2013 ihren Sitz zwischen San Francisco und San José. Über 700 Milliarden Dollar wurden hier 2014 umgesetzt. Und nur im Silicon Valley gibt es Geschichten wie die von Palmer Luckey, der mit 15 Jahren eine revolutionäre 3-D-Brille erfand, damit eine Firma gründete und diese mit 21 für zwei Milliarden Dollar an Facebook verkaufte.

Erfolg ist im Silicon Valley auf eine unpräzise Art allgegenwärtig. Palo Alto, wo William Hewlett und David Packard einst in einer Garage an einem Tonfrequenzgenerator tüftelten und so das Computerzeitalter einleiteten, ist eine wohlhabende, idyllische Kleinstadt. Der Rasen in den Vorgärten ist sorgfältig gestutzt, an den Straßenkreuzungen stehen Stoppschilder statt Ampeln. Die Garage an der Addison

Avenue 367 gibt es noch immer, eingeklemmt zwischen zwei Einfamilienhäusern, eigentlich ist es mehr ein Holzschuppen. An der Straße ist eine Gedenktafel aus Bronze aufgestellt, die den „Geburtsort des Silicon Valley“ markiert.

Von der Addison Avenue ist es nicht weit bis nach Downtown Palo Alto. Es kann gut sein, dass man dort in einem der Restaurants oder Coffeeshops einem milliardenschweren Investor begegnet, dessen Sportwagen vor der Tür parkt.

Tatsächlich sind Erfolg und Scheitern im Silicon Valley zwei Seiten derselben Medaille. Seit eine Handvoll Absolventen der örtlichen Stanford-Universität Anfang der Fünfzigerjahre die ersten Hightechfirmen gründeten, ist die Region geprägt von einem Glaubenssatz: Wer nicht wagt, der nicht gewinnt.

Niemand, der im Silicon Valley ein Unternehmen startet, möchte damit nur ein bisschen erfolgreich sein. Die Gründer sind getrieben vom Ehrgeiz, umwälzend neue Produkte wie das Smartphone zu entwickeln oder eine bestehende Branche grundlegend umzukrempeln, wie es die Beförderungs-App Uber gerade mit der Taxi-Industrie versucht.

Der Risikokapitalinvestor Peter Thiel, Gründer des Onlinebezahl dienstes PayPal und eine der intellektuellen Leitfiguren im Silicon Valley, drückt es in seinem Buch „Zero to One“ so aus: „Wenn Unternehmen nicht in die schwierige Entwicklung von wirklich Neuem investieren, dann werden sie bedeutungslos, egal welche Gewinne sie heute erzielen.“ Der deutschstämmige Milliardär glaubt, dass Unternehmen Innovationen schaffen müssen, die ihnen einen

„Scheitern? Das ist ein anderer Ausdruck für Lernen“, sagt Steve Tsuruda. Er hat schon neun Start-ups aufgebaut.

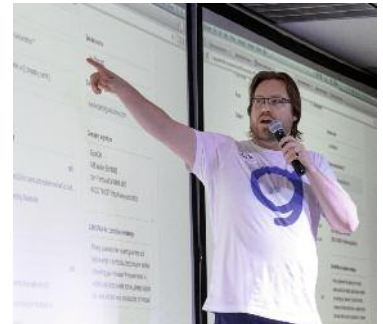
Monopolstatus verschaffen. Ganz oder gar nicht.

Anders gesagt: Nur wer ein hohes Risiko eingeht – und die Möglichkeit des Scheiterns einbezieht –, kann mit Glück und Können ein Unternehmen von Weltrang erschaffen. Mutlosigkeit und Mittelmäßigkeit hingegen gelten im Silicon Valley als Kardinalsünden.

Die Erfolgsstatistik ist allerdings ernüchternd. Die Risikokapitalgeber von der Sand Hill Road bei Palo Alto kalkulieren üblicherweise mit folgender Rechnung: Von 100 Start-ups aus ihrem Portfolio verbrennen rund 60 das eingesammelte Geld komplett. 30 schaffen es irgendwann, einen schmalen Gewinn zu erwirtschaften. Zehn werden Erfolgsgeschichten. Der Harvard-Ökonom Shikhar Ghosh geht sogar davon aus, dass bis zu 80 Prozent aller Internetfirmen ihr gestecktes Ziel nicht erreichen. Hinzu kommen die zahllosen Start-ups, denen es erst gar nicht gelingt, Geld von Investoren einzusammeln.

Scheitern ist demnach die Regel, Erfolg die Ausnahme. Für jedes Unternehmen in der Größenordnung von Facebook gibt es tausend gescheiterte. Weil nahezu jeder in der Tech-Branche seine Erfahrungen mit dem Scheitern gemacht hat, fällt es auch nicht schwer, offen darüber zu reden – und Misserfolg als notwendiges Berufsrisiko zu rechtfertigen.

Eine weitläufige Büroetage im Finanzviertel von San Francisco. Die Innovationsbühne „SF New Tech“ für „movers“ und „shakers“ der Branche, „die nicht genug kriegen können von Technologie“, wie es auf der Website heißt, hat zum monatlichen Event geladen. Kleine Grüppchen stehen um Tische herum, in der Ecke ist eine provisorische Bar mit Selbstbedienung



Die Uhr tickt, und Moderator Myles Weissleder (o. l.) blickt skeptisch, wenn Gründer beim „SF New Tech“-Treff ihr Geschäftsmodell vorstellen.

aufgebaut. Die Bierflaschen werden in großen, roten Plastikeimern gereicht.

Tagsüber ist die kahle Büroetage ein sogenannter Coworking Space, wie es sie in San Francisco überall gibt. Junge Start-ups, die sich noch keinen eigenen Geschäftssitz leisten können, mieten sich dort schreibstischweise ein. Uber und der Musikstreamingdienst Spotify haben hier im Rocket Space einst angefangen.

Rund 70 Besucher sind an diesem Dezemberabend gekommen, um sich neue Ideen aus der Start-up-Szene anzuhören. Sechs Gründerteams haben jeweils genau fünf Minuten Zeit, auf der Bühne ihr Geschäftsmodell vorzustellen. „Pitchen“ heißt das im Branchenjargon.

DIE NERVÖSEN Jungunternehmer erzählen, wie sie die Buchhaltungsbranche digital revolutionieren wollen oder eine App erfunden haben, die jedermann einen Personal Trainer vermittelt. Sobald der Countdown auf der großformatigen Digitaluhr neben der Bühne abgelaufen ist, geht Veranstalter Myles Weissleder mit seinem Mikrofon durch den Raum und stachelt das Publikum an, die Gründer mit kritischen Fragen zu bombardieren: „Wir müssen die Teams zum Schwitzen bringen!“

Unter den Zuschauern ist auch Steve Tsuruda, ein bulliger Mann mit kurz geschorenen Haaren, „Serienunternehmer“, wie er sich selbst nennt. „Ich habe sechs erfolgreiche Start-ups gegründet und hatte drei Fehlschläge“, erzählt er ungefragt. Scheitern? Das sei ein anderer Ausdruck für Lernen. „Wir arbeiten schließlich nicht als Beamte im Verwaltungsapparat.“

Die deutschen Samwer-Brüder, die mit ihrer börsennotierten Firma Rocket Internet die Berliner Start-up-Landschaft dominieren, sind bei Tsuruda und den anderen Gästen des Abends nicht sonderlich beliebt. Die Samwers sind berüchtigt dafür, die Geschäftsmodelle anderer Internetfirmen unverhohlen zu kopieren. Das nimmt man ihnen hier übel.

Für schlechte Unternehmer hält man sie aus einem anderen Grund: Die Samwers scheuen das Risiko. Aus ökonomischer Sicht mag es sinnvoll sein, Ideen zu klonen, die sich bereits als erfolgreich erwiesen haben. Innovative, marktverändernde Unternehmen baut man auf diese Weise nicht, so sieht man es im Silicon Valley.

Der Psychiater und Coach Michael Freeman hat eine interessante Theorie, warum sich US-Gründer in ihrer Mentalität von Europäern unterscheiden. Die Einwanderer-

nation USA habe von jeher abenteuerlustige und furchtlose Menschen angezogen, so Freeman. Die ängstlichen europäischen Landsleute der Auswanderer seien hingegen in good old Europe geblieben. „Die Risikobereitschaft und Innovationsfähigkeit amerikanischer Unternehmer ist also genetisch bedingt“, sagt Freeman.

Zum Interview hat Freeman, ein freundlicher älterer Herr, der eine Krawatte unter seinem Wollpullover trägt, in ein ehemaliges Hippiehotel nördlich von San Francisco gebeten. Draußen ist die Skyline der Stadt im Dunst verschwunden, der aufgewühlte Pazifik schwappt gegen das Steiufer.

Der Psychiater hat auch untersucht, wie Unternehmer mit dem Scheitern umgehen. Dafür hat er gemeinsam mit einem Forscherteam die Persönlichkeitsprofile von rund 240 Firmengründern mit denen von Nichtunternehmern verglichen.

Gründer, so Freeman, verbinden auffällig häufig folgende Eigenschaften: Sie seien charismatischer, kreativer und tatkräftiger als der Durchschnitt, neigten aber auch zu Aggressivität, der Aufmerksamkeitsstörung ADHS und psychischen Erkrankungen.

Weil diese Gründertypen gleichzeitig einen unerschütterlichen Optimismus mitbrächten, falle es ihnen leichter, Misserfolge zu überwinden. Sieben von zehn Unternehmern, so Freeman, ließen sich einer britischen Studie zufolge durch ihr Scheitern nicht von dem Wunsch abbringen, selbstständig zu sein.

Als der amerikanische IT-Spezialist Jeff Hawkins 1989 im Auftrag des südkoreanischen Elektronikkonzerns Samsung eine frühe Version des Tablet-Computers entwickelte, konnten die Kunden wenig damit anfangen, viel zu schwer und unhandlich war das Gerät. An echten Kunden hatte man es bis zur Markteinführung so gut wie nicht getestet.

Ein paar Jahre später erfand Hawkins den Palm Pilot, den weltweit erfolgreichen Computer für die Hosentasche. Diesmal hatte er sehr schnell ein Modell gebaut. Hawkins trug es ständig mit sich herum und fand so heraus, was daran noch zu verbessern war.

AUS DEM SCHEITERN LERNEN, und zwar so schnell wie möglich, das ist ein Glaubenssatz der Technologiebranche südlich von San Francisco.

Der Autor Eric Ries hat daraus einen Bestseller gemacht, „The Lean Startup“, das schlanke Start-up. Die zentrale These seines Buchs: Nur wer sich die Herangehensweise

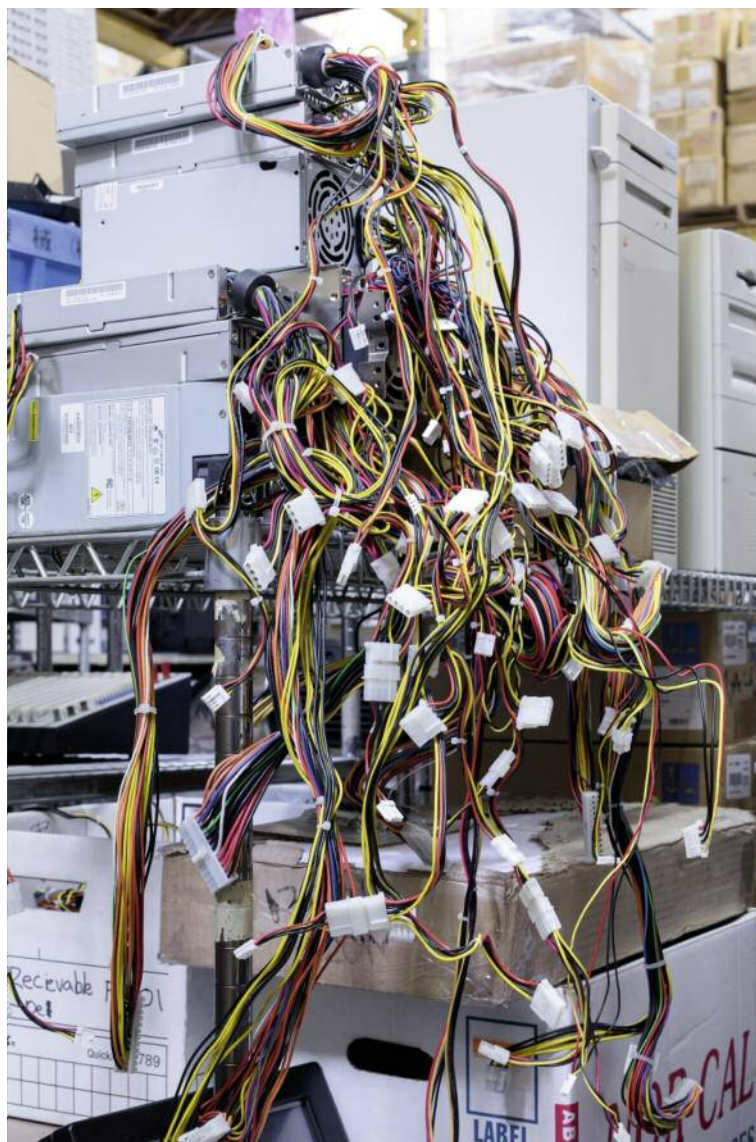
eines Naturwissenschaftlers aneignet, kann es als Unternehmer schaffen. Das Experiment ist für Naturwissenschaftler der Kern ihrer Arbeit. Sie finden Dinge heraus, indem sie permanent ausprobieren. Schlägt ein Experiment fehl, justieren sie es so lange nach, bis sie irgendwann ans Ziel gelangen.

Auch Ries rät Start-up-Gründern, die eigene Idee ständig zu überprüfen und dabei nichts als unveränderlich anzusehen – auch wenn am Ende vielleicht ein völlig anderes Geschäftsmodell herauskommt.

Ries' Einsichten haben das Silicon Valley durchdrungen. Minimal viable product, Minimalprodukt, oder pivot, Strategiewechsel, sind Schlagworte, die man in der Tech-Szene ständig hört.

Der „Lean Startup“-Theorie zufolge ist es unerlässlich, so schnell wie möglich ein Minimalprodukt zu bauen, also einen Prototypen, der die Kernidee verdeutlicht, aber noch nicht in allen Facetten ausgereift ist. Wenn man es schafft, eine relevante Anzahl von Testkunden vom Minimalprodukt zu überzeugen, so die Theorie, habe das Start-up eine realistische Überlebenschance. Andernfalls müsse man nachbessern – oder sich eingestehen, dass die Idee vielleicht doch nicht so gut ist.

Jordan Nemrow, der bloggende Exgründer, hat gegen jeden dieser Grundsätze verstoßen. Ein Jahr lang bastelten er und sein Team an ihrer Website. Unter keinen Umständen wollten sie ein Produkt auf den



Wo Innovation herrscht, bleibt Kabelsalat zurück: Die „Weird Stuff“-Hallen sind auch eine Art Museum überholter Technologie.

Markt bringen, das nicht perfekt war. Die Erkenntnis, dass ihre Idee trotz ausgefeilten Designs nicht bei den Kunden ankam, traf sie Monate später umso härter.

Im Rückblick erscheine ihm diese Zeitspanne „absurd lang“, sagt Nemrow. Gerade mal zwei Wochen würde er sich heute geben, um einen Prototypen zu programmieren. Womöglich wäre Zillioneers auch dann gescheitert, wenn es früher auf den Markt gekommen wäre, doch wenigstens hätten Nemrow und seine Mitstreiter es eher gewusst.

Wenn die selbstbewussten US-Tech-Konzerne vor etwas Angst haben, dann ist es, so zu enden wie Microsoft. Bis in die Nullerjahre war das Unternehmen aus der Nähe von Seattle der dominierende Softwarekonzern der Welt. Doch dann verpasste Microsoft die Smartphone-Revolution und wurde abgehängt.

Der Führungselite der Tech-Riesen ist das Beispiel von Microsoft eine Warnung: „Unternehmen, die nicht kontinuierlich experimentieren und dabei die Möglichkeit des Scheiterns akzeptieren, gelangen wahrscheinlich irgendwann in eine verzweifelte Position, wo sie nur noch beten können“, formulierte Amazon-Chef Jeff Bezos es kürzlich.

GOOGLE-GRÜNDER Larry Page sieht es ähnlich: „Die meisten Unternehmen gehen mit der Zeit zugrunde, weil sie stets ungefähr das Gleiche machen. Es ist ganz natürlich, dass Menschen an Dingen arbeiten wollen, von denen sie wissen, dass sie damit nicht scheitern. Aber wenn man sich nur in kleinen Schritten verbessert, ist man irgendwann überflüssig.“

Um dies zu verhindern, haben Google, Amazon und Co. sich eine Unternehmenskultur der kontinuierlichen Neuerfindung auferlegt, im ständigen Prozess von Trial and Error, Versuch und Irrtum.

Google, derzeit wohl eines der innovativsten Unternehmen der Welt, folgt der sogenannten 70/20/10-Regel. 70 Prozent ihrer Arbeitszeit verbringen die Google-Mitarbeiter mit ihren eigentlichen Aufgaben. 20 Prozent wenden sie dafür auf, neue Ideen in ihrem Arbeitsbereich zu entwickeln. 10 Prozent sind für Projekte reserviert, die nicht zwingend mit ihren Aufgaben zu tun haben, aber ihrer Neugier entsprechen. Ob diese jemals in einem brauchbaren oder gar marktfähigen Produkt münden, ist unwichtig.

„Wir haben eine Reihe interner Studien erstellt, was Teams erfolgreich macht“, sag-

te der Innovationschef von Google, Fredrik Pferdt, kürzlich dem SPIEGEL. „Dazu gehört vor allem, Fehler machen zu dürfen, ohne dass diese sofort von Vorgesetzten oder Kollegen gegen einen verwendet werden.“

Ob sich Google in dieser Hinsicht tatsächlich so grundlegend von herkömmlichen Konzernen unterscheidet, darf bezweifelt werden. Zumindest nach außen verkauft das Unternehmen die Einstellung erfolgloser Produkte nicht als Niederlage,

„Eine Geschäftsidee ist nur dann gut, wenn sie sich am Markt bewiesen hat“, sagt Jordan Nemrow. Seine floppte.

sondern als „Frühjahrsputz“, der helfe, sich aufs Wesentliche zu konzentrieren.

Obwohl sie mittlerweile Zehntausende Mitarbeiter haben, versuchen viele Tech-Konzerne, den Spirit eines Start-ups zu konservieren. Zum Beispiel, indem sie mit flachen Hierarchien und kleinen, interdisziplinären Teams arbeiten.

Natürlich können sich Google und andere diese Strategie nur deshalb leisten, weil sie mit ihrem Kerngeschäft komfortable Gewinne erwirtschaften. Doch selbst wenn nur eine der Ideen zündet, die beispielsweise im firmeneigenen Forschungslabor „Google X“ entwickelt werden, haben sich die Misserfolge und die damit verbundenen Kosten gerechnet. So versucht Google, indem es ständig das Misslingen riskiert, seine aktuelle Dominanz langfristig zu erhalten.

BEI ALLEM KULT UMS SCHEITERN trifft ein Flop viele Gründer ziemlich hart. Kein Wunder, sagt Robert Siegel, schließlich seien sie in der Regel vollkommen darauf fixiert, ihre Firma zum Erfolg zu führen. Siegel ist Partner bei der Investmentfirma XSeed Capital und unterrichtet nebenbei an der Business School von Stanford. Viele seiner Studenten wollen später

ein Start-up gründen. Und keiner von ihnen trete mit dem Ziel an zu scheitern.

Siegel will sie deshalb darauf vorbereiten. In seine Seminare lädt er regelmäßig erfahrene Unternehmer ein, die den Studenten von Fehlschlägen ihrer Karriere berichten. Auch prominente und erfolgreiche Menschen seien dabei, ihre Namen will Siegel aber nicht verraten, denn die Bedingung für ihr Kommen sei Vertraulichkeit.

„Ich sage meinen Studenten: Schaut euch diese Unternehmer an“, erzählt Siegel, „die haben Erfahrungen gemacht, die euch vermutlich nicht erspart bleiben werden.“ Diese Erkenntnis nehme eine große Last von den Schultern der Studenten, glaubt er.

Auch für Jordan Nemrow fühlte sich das Ende seiner Firma in Wahrheit an wie die Trennung von einer Freundin, erzählt er schließlich. Lange konnten er und sein Mitgründer sich nicht dazu durchringen, sich das Unausweichliche einzugestehen: „Wir wussten beide, dass es vorbei war, aber keiner hat sich getraut, es auszusprechen.“ Als sie es dann irgendwann taten, spürte er nur eines: Erleichterung.

Er sei lange davon überzeugt gewesen, dass er mit 24 Jahren Millionär sein werde, sagt Nemrow. „Ich brauchte eine Weile, um über diese ‚Ich-bin-ein-Genie‘-Phase hinwegzukommen. Heute weiß ich: Eine Geschäftsidee ist nur dann gut, wenn sie sich am Markt bewiesen hat.“

Ein Freitagabend im Winter, wie jede Woche veranstaltet Nemrows neuer Arbeitgeber kurz vor Feierabend eine Mischung aus Feedbackrunde und Party. Das Büro des Start-ups ist ein kleiner, vollgestellter Raum. Mittendrin steht eine Art Telefonzelle, die innen mit Schaumstoff verkleidet ist. Wer mit einem Kunden telefonieren muss, geht in die Zelle.

In der Couchecke am Eingang fläzen sich Nemrow und eine Handvoll anderer Mitarbeiter, kaum einer ist älter als Mitte zwanzig. Auf dem Tisch stehen Bierflaschen. Trey Griffith, inzwischen einer der Chefs des Ladens, hat seinen Laptop auf dem Schoß aufgeschlagen und erklärt der Runde, welche Fortschritte die Firma in der vergangenen Woche gemacht hat. „Feature Friday“ haben sie dieses Ritual getauft.

Millionär ist Jordan Nemrow auch mit 26 noch nicht. Irgendwann wolle er es aber unbedingt noch einmal als Gründer probieren, sagt er. Doch bis dahin sei es vollkommen in Ordnung, an einem Freitagabend einfach nur dazusitzen, auf ein entspanntes Afterwork-Bier mit den Kollegen. ■