

Bild nur in
Printausgabe verfügbar

Silikon Wadi

Richard C. Schneider | „Silikon Wadi“, so wird Israel heute gerne genannt. Vier Voraussetzungen waren nötig, um Israel zu einem der weltweit wichtigsten Hightech-Zentren zu machen: eine Spezialeinheit der Armee, die Einwanderung aus der ehemaligen Sowjetunion, ein staatliches Finanzierungsprogramm und die israelische Mentalität.

Not macht erfinderisch. So war die israelische Armee von Anfang an gezwungen, kreative Antworten gegen zahlenmäßig überlegene arabische Armeen zu finden. Qualität statt Quantität, lautete stets die Devise. In jüngster Zeit bedeutete dies zum Beispiel führend auf dem Gebiet der Drohnen zu werden, da man eine Air Force mit Tausenden von Jets nicht finanzieren kann.

Schon sehr früh setzte Israel auf Know-how im Hightech-Bereich. Für die Armee wurde Software entwickelt, die in vielen Bereichen oft besser war als die Angebote amerikanischer Unternehmen für die US-Army. Die IDF (Israel Defense Forces) schufen dazu eigens eine Abteilung, die zu Deutsch „Acht Zweihundert“ heißt. Diese Einheit „8200“ gehört mittlerweile weltweit zu den besten Kaderschmieden im Hightech-Bereich. Hier wird nicht nur High-

© ImmaFeller/Stockphoto

tech gelehrt, entwickelt und angewandt, sondern vor allem das Out-of-the-Box-Denken. Der Einheit werden regelmäßig „unlösbare“ Aufgaben gestellt, für die aber dennoch innerhalb einer gewissen Zeit Lösungen vorgelegt werden müssen. Dazu gehören sowohl Problemstellungen im Bereich Hardware wie der Bau eines Schleudersitzes für einen Kampffjet aus irgendwelchen improvisierten Materialien, als auch im Software-Bereich bis hin zu hochkomplexen Computerviren, wie etwa das Stuxnet-Virus, das ins iranische Computernetzwerk eingeschleust wurde. Das wurde wohl von den besten Köpfen des „8200“ zusammen mit amerikanischen Spezialisten entwickelt. Es versteht sich, dass „8200“ auch der Aufklärung und Gegenspionage dient.

Wer wird nun für „8200“ rekrutiert? Nicht nur Nerds und Geeks haben eine Chance, in dieser Eliteeinheit zu dienen, sondern Persönlichkeiten mit außerordentlicher Intelligenz, intellektueller Risikobereitschaft und eben der Fähigkeit, altbekannte Denkgewohnheiten zu durchbrechen. Die Sondereinheit Schmone-Mataim hat das Erstwahlrecht bei der Rekrutierung angehender Soldaten. Das Auswahlverfahren ist hart; wer es besteht, gehört schon zur Elite, noch ehe die eigentliche Ausbildung beginnt. Es ist also nicht verwunderlich, dass viele erfolgreiche Start-up-Unternehmen von ehemaligen „Achtzweihundertern“ gegründet wurden, denn dazu gehört enormes technologisches Wissen und der Mut, Innovatives zu schaffen und auf dem Markt durchzusetzen.

Neue Menschen, neues Geld

In den neunziger Jahren kamen über eine Million Neueinwanderer aus der ehemaligen Sowjetunion. Unter ihnen befanden sich viele hervorragend ausgebildete Ingenieure, Computerspezialisten, Programmierer, Techniker. Sie brachten in das sowieso schon technologieaffine Land zusätzliches Know-how, vor allem aber Manpower, die nicht nur im militärischen Bereich neue Möglichkeiten eröffnete. Die schiere Menge an menschlichem Potenzial führte schnell zu neuen Forschungs- und Entwicklungszentren, wo Strategien für die Zukunft entwickelt werden konnten. Diese sowjetischen Spezialisten bildeten den Unter- und Mittelbau des Hightech-Wunders der vergangenen 25 Jahre. Sie kurbelten den Wettbewerb tüchtig an. Damit war das Fundament für die Entwicklung finanzieller Voraussetzungen für den Tech-Bereich gegeben.

Parallel zur Einwanderungswelle schuf die israelische Regierung 1993 ein Finanzierungsprogramm für Hightech-Entwicklungen, das sich „Yozma“ (Initiative) nannte. Die Start-up-Szene profitierte von den finanziellen Anreizen. Die Idee hinter „Yozma“ war so einfach wie genial. Ausländischen Risikokapital-Investments wurden starke Steueranreize geboten sowie eine Verdoppelung der investierten Summe durch den Staat. Schon 1991 war ein staatliches Inkubatorenprogramm geschaffen worden. Es entstanden 24 Inkubatoren, die Unternehmen ermöglichten, bereits in der Phase der Ideenentwicklung über finanzielle Mittel zu verfügen. Israel gelang es so, große Mengen an Venture Capital ins Land zu holen. Allein das „Yozma“-Programm sorgte für eine rasante Entwicklung. Bereits 1999 hatte Israel im Bereich Private-Equity-Kapitalanteil am Bruttoinlandsprodukt weltweit den zweiten Platz erreicht.

Sowjetische Spezialisten bildeten die Basis des Hightech-Wunders

Doch alles entscheidend an dem Phänomen, dass ein so kleines Land inzwischen zu einem der fünf bedeutendsten Player im Tech-Bereich geworden ist, sind die so genannten „Soft Skills“, mit anderen Worten: die israelische Mentalität.

Improvisazia und Chuzpe

Israelis gelten als aggressiv, unhöflich und undiszipliniert. Will man diese Eigenschaften positiv umformulieren, so kann man auch sagen, Israelis sind direkt, nicht autoritätshörig, äußerst flexibel und fähig zur Improvisation.

In Israel darf man scheitern. Anders als in Deutschland, wo Scheitern als Niederlage und Schwäche interpretiert wird, wird dies in Israel als wichtige Stufe verstanden, um zum Erfolg zu kommen. Entscheidend ist nur, dass man weitermacht. Wer mit drei Ideen gescheitert ist, kann immer noch für eine vier-

**Scheitern ist keine
Schwäche, sondern
Teil des Erfolgs**

te Idee Geld einwerben. Diese gesunde Chuzpe gibt es auch gegenüber Autoritäten. Es zählt nicht, was jemand ist, sondern was er kann. Selbst der CEO eines weltweiten Unternehmens wird von Israelis infrage gestellt, wenn er ihres Erachtens Unsinn redet. Auch das ist ein Geheimnis des Erfolgs, denn es zählt in Israel nur das Ergebnis, und nicht, wie man dahinkommt. Wer die zündende Idee hatte, ist ganz egal. Das wird bereits in der Armee gelehrt. Jeder Platoon macht nach einem Einsatz ein Debriefing mit seinem Vorgesetzten. Und dabei wird der Führungsoffizier von seinem Platoon durchaus kritisiert.

All das sind hervorragende Voraussetzungen für Start-up-Unternehmen. Nicht vergessen darf man natürlich die Nähe und die Verbindungen zum amerikanischen Markt, die dazu führen, dass Israelis immer gleich international denken (müssen), denn der eigene Markt ist viel zu klein.

Doch es gibt auch Nachteile. Die Start-up-Nation schafft es nicht, große Unternehmen im Tech-Bereich aufzubauen und weiterzuentwickeln. Dazu fehlen oft die Geduld, die Logistik, die Präzision in der Umsetzung. So gibt es zwar auf der einen Seite viele internationale F & E-Zentren in Israel, etwa von Microsoft oder Apple; aber solche Unternehmen aufzubauen, das gelingt Israelis nicht. Stattdessen wollen sie das schnelle Geld, den „Exit“. Kaum ist ein Start-up erfolgreich, wird es für sieben-, auch achtstellige Summen verkauft. Die Navigationsapp „Waze“ zum Beispiel wurde von Google für unglaubliche 1,2 Milliarden Dollar übernommen. Allein 2015 wurden israelische Start-ups für neun Milliarden Dollar verkauft. So kaufte Amazon Annapurna Labs und Dropbox CloudOn. Man erkennt an den international bekannten Firmennamen, wie bedeutend die israelische Hightech-Szene für den Markt und den weltweiten Wettbewerb geworden ist. Die israelischen Unternehmer haben nach solchen Exits keine Sorge, dass ihnen die Ideen ausgehen könnten, im Gegenteil. Viele gründen trotz der Millionen, die sie verdienen, neue Start-ups.



Richard C. Schneider war lange Korrespondent der ARD in Tel Aviv und berichtet jetzt aus Rom.