

*Uri Levine in
der Zentrale von
Feex, einer seiner
Gründungen.
Die Firma will
Kontoführungs-
gebühren durch-
sichtiger machen*



Eyal Warshawsky

DER EINFALLS-PINSEL



Der Israeli Uri Levine erfand die bekannte Verkehrs-App Waze. Seitdem folgt er einem Prinzip: Immer, wenn ihn etwas nervt, löst er das Problem – und gründet ein neues Start-up

TEXT: MAREIKE ENGHUSEN

Eine entscheidende Idee für die 1,1-Mrd.-Dollar-App kam Uri Levine nach einem Familienausflug.

Sie waren im Norden Israels, und Levine brach später zur Heimfahrt auf als der Rest der Familie. Weil er wissen wollte, auf welcher Route der Verkehr gerade am schlimmsten war, tat er das Naheliegende – und rief die vorausfahrende Verwandtschaft an. „In diesem Moment“, erinnert sich Levine, „habe ich begriffen: Eigentlich bräuchten wir immer jemanden, der uns sagt, wo gerade Stau ist.“

ÄRGERN UND ÄNDERN

Das Ergebnis der simplen Idee heißt Waze: Die Nutzer der App senden ständig ihre Bewegungsdaten, wenn sie im Auto unterwegs sind, und Waze berechnet daraus die Verkehrslage. 50 Millionen Autofahrer weltweit lassen sich heute von der App leiten, Google hat das Unternehmen 2013 für 1,1 Mrd. Dollar gekauft. Es war eine der größten Übernahmen in Israels Geschichte, und Levine, heute 50, ist spätestens seitdem eine der prominentesten Figuren in Israels quirrliger Start-up-Szene.

Nach dem Waze-Erfolg aber hat er sich nicht zur Ruhe gesetzt – sondern einfach weitergemacht und immer neue Firmen aus der Taufe gehoben. Uri Levine ist der Prototyp des Unternehmers, den man auch in der Start-up-Szene gar nicht so häufig findet: einer, der nicht nur eine einzige Geschäftsidee hat. Sondern dauernd eine neue.

Zwei Eigenschaften muss ein Problem haben, damit es Uri Levine reizt: Es muss nerven. Und es muss viele Menschen nerven, je mehr, desto besser. Stau ist so ein Problem, Bankgebühren oder teure Reparaturen; Dinge, über die sich Menschen weltweit ärgern und die sie doch akzeptieren – lästig, aber unvermeidlich. Uri Levine akzeptiert sie nicht.

Eine von Levines neuen Firmen heißt Feex, ihr Büro steht in

Herzliya, nördlich von Tel Aviv. Rund 20 Männer und Frauen arbeiten hier, überwiegend in ihren 20ern und 30ern. Levine, Co-Gründer und Vorstandsvorsitzender, ist der einzige hier mit grauem Schopf, modisch aber unterscheidet er sich nicht von den anderen: Jeans, Sneaker, T-Shirt mit Feex-Schriftzug. In seinen ultrakurzen E-Mails, die er mal aus London, mal aus New York schreibt, klingt er, als sei er ständig auf dem Sprung. Im persönlichen Gespräch aber wirkt er, als habe er alle Zeit der Welt, lehnt sich in seinem Bürostuhl zurück, spricht gemächlich, grinst entspannt. Ein Mann, der mit sich und der Welt im Reinen scheint.

Seine Methode kann man auf zwei Sätze zusammenschnurren lassen: „Ich gerate in eine Situation, die mich ärgert. Dann überlege ich, wie man die Dinge besser machen könnte.“ So wurde Feex geboren, eine App, die verspricht, versteckte Kosten für finanzielle Dienstleistungen aufzudecken. Die Idee dazu kam Levine, nachdem er auf der Jahresabrechnung seines Bankkontos Gebühren entdeckte, die er nicht zuordnen konnte. Er fragte Freunde, wie viel Gebühren sie zahlten. Dass niemand die Antwort wusste, weckte seinen Gründerinstinkt. Für den Werbespruch borgte er ein altes Motto seines Vaters: „Wenn du nicht weißt, wie viel du zahlst, zahlst du zu viel.“

Alle Start-ups, die Levine gründet oder in die er investiert, versprechen den Menschen, dass sie sparen, was ihnen am kostbarsten ist: Zeit oder Geld. Die App Fairfly etwa: Man bucht einen Flug, aktiviert die App, und sobald der Preis für die Route sinkt, wird man benachrichtigt und kann umbuchen. Oder Engie: Bei Problemen mit dem Auto verbindet sich die App mit dem Autocomputer und spuckt eine Problemdiagnose aus. Damit kann der Nutzer Ange-

bote von verschiedenen Werkstätten einholen. Der Einfall kam Levine, nachdem sein eigenes Auto streikte und er der Diagnose eines einzigen Mechanikers trauen musste.

Die Ideen hinter Levines Start-ups sind nicht besonders komplex; meist sind es „Da hätte man auch selbst drauf kommen können“-Lösungen. Levine geht Alltagsärgernisse an, die den meisten Menschen so unvermeidbar erscheinen, dass sie sie gar nicht infrage stellen.

ROBIN HOOD DER GEBÜHREN

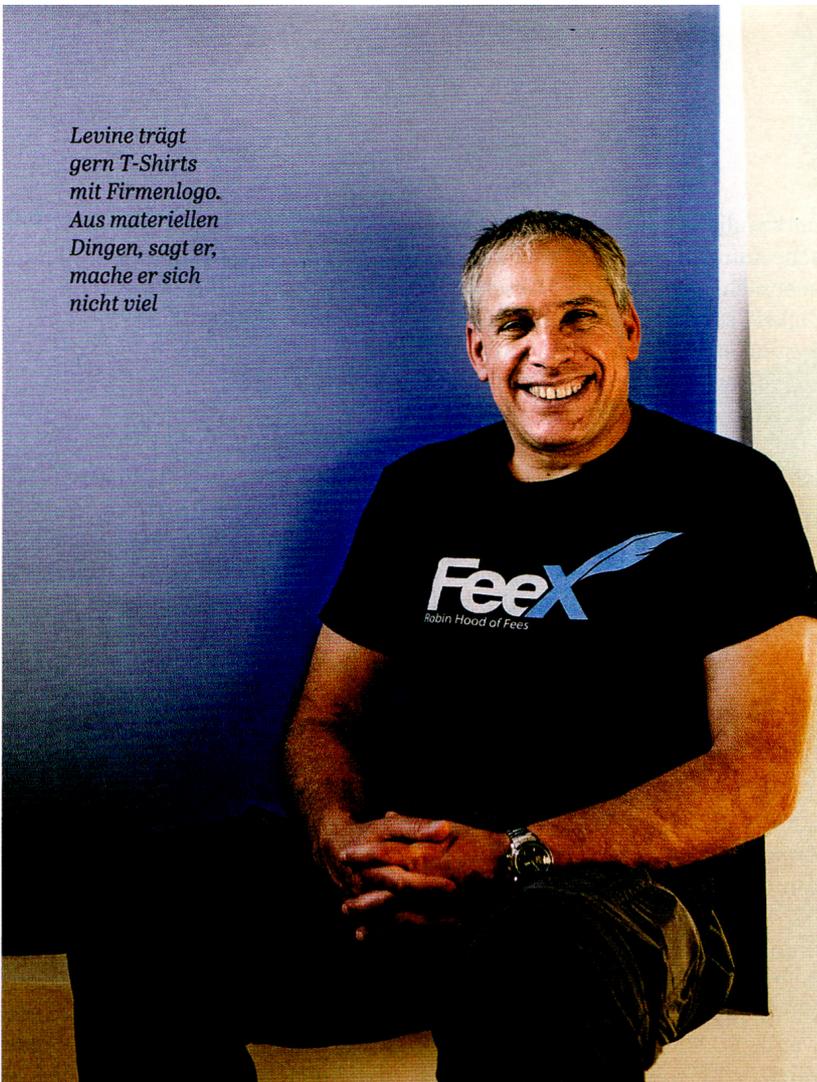
Bei der Arbeit, die der Idee folgt, hält er sich allerdings zurück. Als Waze gegründet wurde, gehörte Levine als Co-Gründer noch zum Kernteam: von den ersten Sitzungen im Wohnzimmer seiner Eltern, bei denen seine Mutter noch den Kaffee kochte, über die Treffen mit potenziellen Geldgebern bis zum spektakulären Exit – Levine war dabei, er opferte elf, zwölf Stunden jeden Tag, um die Firma großzumachen. Nicht umsonst sagte er nach dem Verkauf, Google habe ihm „sein Baby“ genommen. Bei seinen jüngeren Start-ups hingegen fungiert er eher als Pate.

Die meisten von ihnen sind aus einem Entrepreneurship-Programm der privaten Uni IDC Herzliya hervorgegangen: Jedes Jahr betreut Le-

**„VERLIEBE
DICH IN DAS
PROBLEM, NICHT
IN DIE LÖSUNG“**

URI LEVINE
Gründer-Guru

Levine trägt
gern T-Shirts
mit Firmenlogo.
Aus materiellen
Dingen, sagt er,
mache er sich
nicht viel



vine dort eine Gruppe von Studenten auf ihrem Weg zum eigenen Start-up. Oft steuert er selbst die Idee bei, berät die Studenten und gibt Startkapital – aber er mischt sich wenig ins Tagesgeschäft ein. Das ließe sein Terminkalender auch gar nicht zu.

Um seine Firmen und seine Philosophie zu bewerben, spricht Levine auf Gründermessen rund um die Welt. Er verbringt, sagt er, mehr Zeit im Ausland als in Israel. Auf Konferenzen in London und New York, Kolumbien und Mexiko steht er in Jeans und T-Shirt, bedruckt mit einem Firmenslogan oder seinem Motto, das er predigt, als sei es ein religiöses Gebot: „Verliebe dich in das Problem, nicht in die Lösung.“

Oft baumelt um seinen Hals das Namensschild, das allen Konferenzteilnehmern ausgehändigt wird. Andere Sprecher nehmen es ab, aus Eitelkeit. Levine nicht, dabei ist er oft einer der prominentesten,

derjenige, der die Keynote halten darf. Er spricht gemächlich und ein wenig monoton, manchmal schiebt er eine Hand in die Hosentasche, als suche er nach Halt. Er ist, das gibt er zu, kein Bühnenmensch. Doch er hat seine Scheu überwunden, weil er von seiner Botschaft überzeugt ist.

Keinesfalls sollte man sein unpräzises, manchmal ein wenig unbeholfenes Auftreten als mangelndes Selbstbewusstsein deuten. Auf seinem Twitter-Profil beschreibt er sich als „Entrepreneur“, „Revolutionär“ und „Aufmischer“. In seinen Reden hält er sich nicht mit schönen Themen wie Profit, Bilanzen oder Businessplänen auf, sondern beschwört seine Zuhörer: „Entrepreneure verändern die Welt! Sie folgen ihren Träumen, ihrer Imagination, ihrer Leidenschaft. Sie träumen davon, die Welt besser zu machen.“

Doch auch wenn manche seiner Sätze klingen, als seien sie ei-

nem John-Lennon-Song entliehen – ein Träumer ist Levine gewiss nicht. Eine bessere Welt, das ist für ihn vor allem: eine effizientere Welt. „Was ich tue, ist letztendlich purer Kapitalismus“, sagt er. „In der Wirtschaftswissenschaft nimmt man an, dass Wissen frei verfügbar ist. Aber oft ist das nicht der Fall, weil es die Konsumenten zu viel Zeit kostet, an das Wissen zu gelangen. Wenn ich ihnen nun die nötigen Informationen zur Verfügung stelle, um die richtige Entscheidung zu treffen, korrigiere ich die Marktbalance.“

Das Motto von Feex lautet „The Robin Hood of Fees“, es prangt in weißen Lettern an der blauen Wand im Foyer und spielt an auf das Versprechen der Firma, den Einzelnen gegenüber den Großkonzernen zu stärken. Doch der Vergleich führt in die Irre: Robin Hood nahm den Reichen, gab den Armen und spielte damit quasi die Rolle des modernen Wohlfahrtsstaates, der mit Steuern und Umverteilung die schärfsten Kanten des Kapitalismus abschleift. Feex dagegen will die Dynamik des Kapitalismus stärken: Preisbildung durch Angebot und Nachfrage, ungehemmter Wettbewerb.

Levine arbeitete nach einem Wirtschaftsstudium in Tel Aviv jahrelang als Unternehmensberater, bevor er 2007 mit zwei Partnern anfangte, Waze zu planen. 12 Mio. Dollar sammelten sie 2008 in ihrer ersten Finanzierungsrunde ein. 2010 waren es 25 Mio., im Jahr darauf 30 Mio. Nach dem Exit rief Israels Premierminister Benjamin Netanjahu an. „Er gratulierte und erinnerte uns, dass wir Steuern zahlen müssen“, sagt Levine. „War ja auch eine erhebliche Summe.“

Er selbst hielt drei Prozent an der Firma, bekam also über 33 Mio. Dollar. Ein Mountainbike, einen Skiurlaub in den Alpen – mehr will er sich davon nicht gegönnt haben. Noch immer lebt er in einer Mietwohnung in Kfar Saba, einer Stadt nördlich von Tel Aviv; in seiner Garage steht ein Alfa Romeo Giulietta, →

ein Wagen der Golf-Klasse. „Materielle Dinge, die anderen wichtig sind, bedeuten mir nicht viel“, sagt Levine. „Ich nehme lieber Einfluss.“ Während seine Gründerpartner zu Google wechselten, verließ er Waze, um zu tun, was er am liebsten tut: Start-ups gründen, in Start-ups investieren – sofern sie zu seiner Effizienzlehre passen. „Jemand kann eine brillante Idee für ein Onlinespiel haben, ich würde trotzdem nicht investieren. Ich will den Menschen Zeit und Geld sparen – Spiele dagegen kosten Zeit und Geld.“

Levines Abneigung gegen jede Art von Verschwendung leitet nicht nur seine Geschäftsentscheidungen, sie ist eine Art Lebensprinzip, das sich auch in seinen E-Mails abbildet: keine Floskeln, ein, zwei Sätze; manchmal nur ein Wort – das absolut

EIGENTLICH NAHELIEGEND

Levines Kreationen

WAZE zeigt an, wo der Verkehr fließt und wo er sich staut. Google kaufte die App 2013 für 1,1 Mrd. Dollar.

FEEX filtert versteckte Kosten aus Finanz- und Anlageprodukten. Levine sieht ein Sparpotenzial von durchschnittlich 50 000 Dollar pro Nutzer.

FAIRFLY bucht Flüge um, wenn es sich trotz Stornogebühr noch lohnt. Laut Levine verspielen Kunden jährlich 100 Mrd. Dollar, weil sie Preise nur vor dem Kauf vergleichen.

FAIRSALE sucht anhand eines Scans vom Kaufbeleg billigere Angebote. Hat der Händler dem Kunden beim Kauf den günstigsten Preis garantiert, löst die App – wenn sie fündig wird – die Garantie gleich ein.

ENGIE beglückt den Autofahrer mit einer digitalen Pannendiagnose. Die App kommuniziert direkt mit der Elektronik des Fahrzeugs.

notwendige Minimum. Er mag deutsche Autobahnen ohne Tempolimit – aber nicht etwa wegen der Geschwindigkeit, sondern, natürlich, „weil das System effizient ist“. Die 14 Kilometer von seiner Wohnung zum Feex-Büro fährt er mit dem Fahrrad, weil er dabei zwei Dinge kombinieren kann: Hobby und Transport.

Ariel Sacerdoti ist mit Levine zur Schule gegangen, und bis heute beraten sich die beiden regelmäßig über neue Projekte. „Uri kann viel Zeit damit verbringen, sich in Themen einzuarbeiten, die ihn interessieren, zu diskutieren und nach Lösungen zu suchen“, erzählt Sacerdoti. „Aber er investiert null Zeit in Dinge, die er nicht beeinflussen kann, zum Beispiel bürokratische Fragen. Er setzt seine Ressourcen nur ein, wenn er weiß, dass er etwas verändern kann.“ Eine Haltung, die, glaubt man Sacerdoti, Levine schon als Schüler an den Tag legte. „Er diskutierte mit Lehrern – aber nur dann, wenn er glaubte, damit etwas zu erreichen. Wenn er Unterricht nicht interessant fand, schwänzte er. Wir haben damals viel Zeit am Strand verbracht.“

Natürlich schützt auch das penibelste Ressourcenmanagement nicht vor Fehlgriffen. Levine hat Start-ups gegründet oder mitfinanziert, die bankrottgegangen sind, und er hat Geld verloren, auch wenn er keine Summen nennen möchte. Seinem Idealismus hat das, scheint es, nicht geschadet. „Wenn die Mission nur wichtig genug war“, sagt er, „dann war es den Versuch wert.“

KAFFEE WIE BEI MUTTERN

Wer in Israel mit einem Unternehmen scheitert, verliert – anders als in Europa – nicht gleich seinen guten Ruf. Levine hält das für einen der Gründe für den Erfolg der israelischen Start-up-Szene. Nirgends werden im Verhältnis zur Einwohnerzahl so viele Start-ups gegründet wie hier. Ein weiterer Grund: das Militär. Als Wehrpflichtiger diente Levine

„WIR HABEN VIEL ZEIT AM STRAND VERBRACHT“

ARIEL SACERDOTI

Unternehmer und Freund von Levine

in der Geheimdienststeinheit 8 200, die als Eliteeinheit gilt, berühmt für ihre technischen Fähigkeiten; viele erfolgreiche Start-ups wurden von 8 200-Veteranen gegründet. „Die Armee wirkt sich positiv auf die Gründerszene aus“, meint Levine. „Man reift schneller und lernt, Probleme zu lösen, sobald sie auftreten.“

Levine, der geschieden ist, hat fünf Kinder – keine außergewöhnliche Zahl in Israel, dem OECD-Land mit der höchsten Geburtenrate. Zwei von ihnen versuchen sich selbst an Start-ups. „Ich stelle ihnen mein Wohnzimmer zur Verfügung und Sorge dafür, dass Kaffee im Haus ist – wie meine Mutter es früher bei mir gemacht hat“, sagt Levine und grinst. „Und natürlich können sie mich um Rat fragen.“ Ob seine Kinder aber am Ende gründen, Kunst studieren oder Friseur werden, sei ihm gleich, beteuert er. „Sie müssen tun, was sie lieben, damit sie glücklich werden – was auch immer es ist.“

Seinen eigenen Weg sieht er dagegen klar vor sich: Fünf, sechs, vielleicht zehn Start-ups wolle er in den nächsten drei Jahren gründen. Welchen Markt er als Nächstes aufmischen will, weiß er auch schon: „Die Amerikaner geben fünfmal mehr für medizinische Dienstleistungen aus als die Deutschen. Da muss es eine Menge Ineffizienz geben. Und dieser Markt ist noch größer als der für finanzielle Dienstleistungen.“ Das Problem ist groß genug. Uri Levine sagt: „Ich werde mich darum kümmern.“