

New York Times-BESTSELLER



MUSK

ANDERSON



HOFFMAN



THE

FOUNDERS



THIEL

Die wahre Geschichte von **PayPal**
und seinen Gründern, die das
Silicon Valley für immer
verändert haben



LEE

JIMMY
SONI



LEVCHIN

FBV

JIMMY SONI

THE FOUNDERS

JIMMY SONI

THE FOUNDERS

**Die wahre Geschichte von PayPal und seinen
Gründern, die das Silicon Valley für immer
verändert haben**

FBV

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen

info@finanzbuchverlag.de

1. Auflage 2022

© 2022 by Finanzbuch Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Türkenstraße 89

80799 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Copyright der Originalausgabe © 2022 by Jimmy Soni

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Egbert Neumüller

Redaktion: Anja Hilgarth

Korrekturat: Christine Rechberger

Umschlaggestaltung: Karina Braun, München

Umschlagabbildung: ©picture alliance/dpa/Tobias Hase; ©picture alliance /AdMedia/F. Sadou; ©picture alliance/AP Images/Affirm; ©picture alliance/AP Images/Evan Agostini; ©picture alliance /AP Images/Rebecca Blackwell;

©picture alliance/Michael Germana/STAR MAX

Satz: ZeroSoft, Timisoara

eBook: ePUBoo.com

ISBN Print 978-3-95972-603-0

ISBN E-Book (PDF) 978-3-98609-141-5

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-98609-142-2

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.finanzbuchverlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

INHALT

Einführung

TEIL 1: SIZILIANISCHE VERTEIDIGUNG

1. Bausteine
2. Verkaufsgespräch
3. Die richtigen Fragen
4. »Mir kommt es aufs Gewinnen an«
5. Die Beamer
6. »Ihr seid geliefert«
7. Geld regiert die Welt

TEIL 2: SCHWACHER LÄUFER

8. Wenn du das baust
9. Die Widget-Kriege
10. Crash
11. Der Nut-House-Putsch
12. Die Button-Idee
13. Das Damoklesschwert
14. »Die Ehrsucht hat gebüßt«

TEIL 3: DOPPELTURM

15. Igor
16. Nutze die Macht!
17. Crime in Progress

18. Guerillakämpfer
19. Die Weltherrschaft
20. Kalt erwischt
21. Geächtete
22. Und am Ende bekam ich nur ein T-Shirt

Wie es weiterging

Epilog

Dank

Erläuterung zu den Quellen und zur Vorgehensweise

Anmerkungen

Über den Autor

Meiner Tochter Venice, die gerade kam, als dieses Projekt begann, und meiner Lektorin Alice, die uns verließ, als es gerade beendet war.

»Dabei ist zu bemerken, dass nichts größere Schwierigkeiten in der Ausführung bietet und von zweifelhafterem Erfolg ist, als sich zum Haupt einer neuen Staatsordnung zu machen. Denn der Neuordner hat alle die zu Feinden, die sich mit der alten Ordnung wohlbefinden, und laue Mitstreiter in denen, welche bei der Neuordnung zu gewinnen hoffen. Dies kommt teils von der Furcht vor den Gegnern, welche die Gesetze auf ihrer Seite haben, teils von der Ungläubigkeit der Menschen, die an eine neue Sache nicht eher glauben, als bis sie sie mit den Händen greifen können.«

Niccolò Machiavelli, *Der Fürst*, Übersetzung von Friedrich von Oppeln-Bronikowski, Insel Verlag 1990

»Wer gelernt hat, mittels dessen, was allgemein als die exakte Wissenschaft par excellence bezeichnet wird, auf der Schwelle zu unbekanntem Welten zu wandeln, darf hoffen, mit den glatten weißen Schwingen der Einbildungskraft weiter in das Unerforschte aufzusteigen, in dessen Mitte wir leben.«

Ada Lovelace

EINFÜHRUNG

» Im Ernst jetzt, Sie wollen, dass ich den Dachboden durchstöbere?«, fragte Elon Musk.

Wir saßen in seinem Wohnzimmer, aber seine Metapher passte trotzdem. Musk schickte sich an, mir die Geschichte von PayPal zu erzählen.

Als wir uns trafen, im Januar 2019, beschäftigten ihn ganz andere Dinge als PayPal – ein Unternehmen, das er ein paar Jahrzehnte zuvor mitgegründet hatte. Am Tag zuvor hatte er umfangreiche Entlassungen bei Tesla angekündigt, dem Elektroauto-Hersteller, den er seit 2003 leitet. Und erst eine Woche davor hatte er ein Zehntel der Stellen von SpaceX gestrichen, dem Luftfahrt-, Raumfahrt- und Transportunternehmen, das er im Jahr 2002 gegründet hatte. Angesichts dieses aktuellen Wirbels wusste ich nicht, wie viel Lust Musk haben würde, in die Vergangenheit einzutauchen, und ich war darauf gefasst, dass er ein paar bekannte Aussagen ablassen und mich meiner Wege schicken würde.

Aber als er über die Entwicklung des Internets und über die Ursprünge von PayPal sprach, begannen die Geschichten zu sprudeln. Über sein erstes Praktikum bei einer kanadischen Bank. Über den Aufbau seines ersten Start-ups und dann seines zweiten. Darüber, wie es sich anfühlt, als CEO gestürzt zu werden.

Am Ende jenes Nachmittags – fast drei Stunden später – schlug ich vor, eine Pause einzulegen. Wir hatten eine gemeinsame Stunde geplant, und obwohl Musk mit seiner

Zeit großzügig gewesen war, wollte ich seine Gastfreundschaft nicht zu sehr strapazieren. Aber als er schon stand, um mich hinauszuleiten, ließ er eine weitere PayPal-Story vom Stapel. Der 47-jährige Musk sprach mit der Begeisterung eines älteren Mannes, der aufgefordert wird, erneut seine ruhmreichen Tage zu durchleben: »Ich kann es nicht fassen, dass das schon 20 Jahre her ist!«



Das war tatsächlich kaum zu fassen – nicht nur, wie viele Jahre vergangen waren, sondern auch, wie viel die PayPal-Mitarbeiter der ersten Stunde in diesen Jahren erreicht hatten. Jeder, der in den letzten 20 Jahren irgendwann einmal das Internet benutzt hat, hatte mit einem Produkt, einer Dienstleistung oder einer Website zu tun, die irgendwie mit den Schöpfern von PayPal zusammenhängt. Die Gründer mehrerer Unternehmen, die unsere Ära prägen – unter anderem von YouTube, Yelp, Tesla, SpaceX, LinkedIn und Palantir –, waren frühe Mitarbeiter von PayPal. Andere besetzen heute Spitzenpositionen bei Google, Facebook und führenden Wagniskapitalgebern im Silicon Valley.

Sowohl im Vordergrund als auch hinter den Kulissen haben die PayPal-Mitarbeiter der ersten Stunde so gut wie jedes Unternehmen von Bedeutung im Silicon Valley gegründet, finanziert oder beraten. Als Gruppe stellen sie eines der mächtigsten und erfolgreichsten Netzwerke dar, die je geschaffen wurden – ihre Macht und ihr Einfluss werden durch den umstrittenen Begriff der »PayPal-Mafia« erfasst. Aus den Reihen von PayPal sind mehrere Milliardäre und viele Multimillionäre hervorgegangen. Das Gesamtvermögen dieser Personengruppe ist größer als das Bruttoinlandsprodukt von Neuseeland.

Wenn man jedoch nur ihren Reichtum und ihren Einfluss auf die Technologiebranche betrachten würde, würde man all die anderen Bereiche übersehen, in denen sie wirken und denen sie ihren Stempel aufdrücken: Die PayPal-Gründer haben Non-Profit-Organisationen im Mikrokredit-Wesen aufgebaut, die die Welt verändern, sie haben preisgekrönte Filme produziert, Bestseller geschrieben und Politiker auf allen Ebenen beraten – vom Bundesstaat bis zum Weißen Haus. Und sie sind noch lange nicht fertig: Heute verschreiben sie sich allen möglichen Missionen, von der Katalogisierung aller genealogischen Aufzeichnungen der Welt über die Wiederaufforstung von zwölf Millionen Quadratkilometern Waldflächen bis hin zu der Bewegung »Scaling Love«.^[1] Und bei alledem kommen ihre bei PayPal gesammelten Erfahrungen zum Tragen.

Sie nehmen engagiert teil an den größten gesellschaftlichen, kulturellen und politischen Diskussionen unserer Zeit und kämpfen erbittert für freie Meinungsäußerung, Finanzregulierung, Datenschutz, gegen Einkommensungleichheit, für die Effizienz von Kryptowährungen und gegen Diskriminierung im Silicon Valley. In den Augen ihrer Bewunderer sind die PayPal-Gründer nachahmenswerte Idole, ihre Kritiker sehen in ihnen den Grund für alles, was im Technologiebereich falsch läuft, weil hier eine historisch beispiellose große Macht in den Händen einer kleinen Gruppe von techno-utopistischen Libertären liegt. Tatsächlich fällt es schwer, eine indifferente Meinung über die Gründer von PayPal zu finden – sie sind entweder Engel oder Teufel, je nachdem, wer sein Urteil abgibt.



In der Berichterstattung werden die frühen PayPal-Jahre jedoch meist mehr oder weniger übergangen. Wenn sie überhaupt zur Sprache kommen, dann wird ihnen üblicherweise ein höflicher Absatz gewidmet, in dem PayPal dafür gewürdigt wird, dass es die späteren, spektakuläreren Leistungen möglich gemacht hat. Diese späteren Erfolge der Gruppe sind derart legendär – und die Debatten darüber derart vehement –, dass sie die ursprüngliche Story in den Hintergrund treten lassen. Schließlich verkaufen sich Artikel und Bücher über Weltraumtourismus besser als Artikel über Bezahlendienstleister.

Das fand ich merkwürdig. PayPal wurde von so vielen heute überaus erfolgreichen Menschen gegründet, und niemand wollte wissen, was sie alle verband und was ihnen zum Erfolg verhalf. Wenn man die Gründungsgeschichte von PayPal einfach unter den Tisch fallen ließ, vergab man sich doch die Chance darauf, Hochinteressantes über die Leute zu erfahren, die dabei waren, über die wichtigen Erfahrungen, die sie damals sammelten und die ihr späteres Leben prägen sollten.

Also begann ich, herumzustochern und Fragen über die Anfänge von PayPal zu stellen, und es wurde deutlich, wie viel von der PayPal-Story übersehen worden war – und wie viele zentrale Figuren in den Nacherzählungen fehlten. Mehr als eine der Personen, mit denen ich sprach, war noch nie zuvor ausführlich über ihre Zeit bei PayPal befragt worden. Und ihre Storys waren ebenso interessant und aufschlussreich wie die der heute berühmten Namen.

Tatsächlich schrieben Dutzende Programmierer, UX-Designer, Netzwerkarchitekten, Produktspezialisten, Betrugsbekämpfer und Kundendienstler Pay-Pals-Anfangsgeschichte. Ein ehemaliger Mitarbeiter erinnert sich: »Da gibt es Leute wie Peter Thiel, Max Levchin und Reid

Hoffman. Aber als ich in das Unternehmen kam, waren diejenigen, die als Götter galten, die Datenbank-Administratoren.«

Ob sie nun bekannt wurden oder nicht – Hunderte von Menschen, die von 1998 bis 2002 bei PayPal arbeiteten, betrachten ihre Erfahrungen dort als Wendepunkt. Sie beeinflussten ihren Umgang mit Führung, Strategie und Technologie. Mehrere ehemalige PayPal-Mitarbeiter sagen, sie hätten den Rest ihrer Laufbahn mit dem Versuch verbracht, ein Team von vergleichbarer Intensität, Intelligenz und Initiative zusammenzustellen. »Das war etwas echt Besonderes, und ich glaube, wir haben das damals nicht alle begriffen«, so ein Mitglied des Produktteams. »Aber wenn ich jetzt in ein Team hineinkomme, dann hoffe ich die Magie zu finden, die wir in der Anfangszeit von PayPal erlebten. Sie ist selten, aber wir suchen weiterhin danach.«

Ein Mitarbeiter erwähnte den Schmetterlingseffekt, den PayPal hatte – nicht nur auf die Leistungen von Menschen wie Musk, Levchin und Hoffman, die damit Millionen berühren, sondern auch auf das Leben von Hunderten Mitarbeitern, die bei der Gründung zugegen waren: »Das ist ... etwas, das mich und mein Leben prägt, und wahrscheinlich wird das mein Leben lang so bleiben.«

Wenn man die Geschichte der PayPal-Gründungsjahre kennt, wirft das ein Licht auf eine bemerkenswerte Phase der Technologiesgeschichte und auf die bemerkenswerten Menschen, die das Unternehmen ins Leben gerufen haben. Je mehr ich darüber erfuhr, umso mehr wuchs meine Überzeugung, dass es sich lohnte, den »Dachboden« zu durchstöbern.



Die Gründung von PayPal ist eine der vielen großartigen und schier unglaublichen Geschichten des Internetzeitalters. Zwei Jahrzehnte später, in einer Zeit, in der das »E« in »E-Commerce« quasi überflüssig geworden ist, weil wir ohnehin nur online shoppen und leben, kann man einen Dienst wie PayPal leicht für selbstverständlich halten. Heute, wo wir uns mit ein paar Klicks einfach ein Auto vor unsere Tür liefern lassen können, scheint es kaum mehr bahnbrechend, per Internet Geld zu versenden. Doch es wäre ein Fehler, anzunehmen, die Technologie, die hinter einer digitalen Überweisung steht, sei mühelos aufgebaut worden oder PayPal sei der Erfolg vorherbestimmt gewesen.

Das PayPal, das wir heute kennen, ist aus der Fusion zweier Unternehmen hervorgegangen. Das eine, das ursprünglich Fieldlink hieß und in Confinity umbenannt worden war, war 1998 von zwei damals völlig Unbekannten namens Max Levchin und Peter Thiel gegründet worden. Confinity entwickelte im Laufe der Zeit ein System, das Geld mit E-Mails verknüpfte, und nannte seinen Dienst »PayPal«. Auf der Auktions-Website eBay fand PayPal begeisterte Anhänger.

Allerdings war Confinity nicht das einzige Unternehmen, das am digitalen Bezahlen arbeitete. Gleich nach dem Verkauf seines ersten Start-ups hatte Elon Musk X.com gegründet, ein Unternehmen, das ebenfalls half, Geld per E-Mail zu versenden. Doch dies war nur der Anfang von Musks Idee, er war überzeugt, die Finanzdienstleistungs-Branche müsse auf den Kopf gestellt werden und X.com sei die Plattform, die dies tun würde. Er pries sein neues Start-up-Unternehmen mit dem einbuchstabigen Namen als Finanz-Website an, die alle anderen ausstechen würde, indem sie alle erhältlichen Finanzprodukte und Finanzdienstleistungen anbieten würde. Aber eine Reihe von Strategiewechseln

führte dazu, dass X.com den gleichen Markt der Online-Bezahlung anpeilte wie Confinity - das digitale Bezahlen als Tor zu einem umfassenderen Finanzdienstleistungsangebot.

Confinity und X.com fochten grimmig um Marktanteile bei eBay, was den Wettbewerb zwischen beiden Unternehmen anheizte und schließlich in einer ungeliebten Fusion endete. Mehrere Jahre lang blieb die Frage offen, ob PayPal das überleben würde. Verklagt, betrogen, nachgeahmt, verspottet - von Beginn an war PayPal ein Start-up im Belagerungszustand. Die Gründer mussten gegen milliardenschwere Finanzkonzerne ankommen, gegen eine kritische Presse und gegen eine skeptische Öffentlichkeit, gegen feindlich gesinnte Regulierungsbehörden und sogar gegen Betrüger aus dem Ausland. Innerhalb von nur vier Jahren überlebte das Unternehmen das Platzen der Dotcom-Blase, Ermittlungen der Generalstaatsanwälte von US-Bundesstaaten und ein Nachahmerprodukt, das einer seiner eigenen Investoren aufgebaut hatte.

Außerdem war PayPal mit einem spektakulär wettbewerbsintensiven Markt konfrontiert. In seinen prägenden Anfangsjahren erlebte PayPal mehr als ein Dutzend Neueinsteiger in den Payment-Bereich und musste sich gleichzeitig gegen den Eintritt etablierter Akteure wehren - Kreditkartenvereinigungen wie Visa und Mastercard ebenso wie milliardenschwere Banken. Und da es zur hauptsächlichen Bezahlplattform für eBay wurde, war es ein Dorn im Auge der eBay-Manager, die PayPal für einen Eindringling hielten, der Gebühren abschöpfte, die doch eigentlich von Rechts wegen eBay zugestanden hätten. Also kaufte und startete eBay eine eigene Zahlungsplattform, um PayPal aus dem Sattel zu werfen - eine Rivalität, die die ersten Jahre von PayPal prägte.



Es überrascht wohl kaum, dass die raue See, auf der das Unternehmen unterwegs war, ihm auch intern keine Ruhe gönnte. »Uns als Mafia zu bezeichnen, ist eine Beleidigung für die Mafias«, scherzte das frühe Vorstandsmitglied John Malloy einmal. »Eine Mafia ist viel besser organisiert, als wir es waren.« In den ersten zwei Jahren seines Bestehens verschliss PayPal drei CEOs, und sein gesamtes Top-Management drohte damit, alles hinzuwerfen – und das gleich zweimal.

Nicht dass das Führungsteam ein ordentliches Dienstalder im traditionellen Sinne vorzuweisen gehabt hätte. Viele der Gründer und der ersten Angestellten kamen in ihren Zwanzigern ins Unternehmen, die meisten frisch vom College. Bei PayPal schnupperten sie erstmals ins Berufsleben hinein. Eine junge Belegschaft an sich war Ende der 1990er-Jahre im Silicon Valley, wo es vor jungen Technologen wimmelte, die ein Vermögen machen wollten, nichts Besonderes. Aber selbst nach den dortigen Standards besaß PayPal eine bilderstürmerische Unternehmenskultur. Unter den ersten Mitarbeitern fanden sich Schulabbrecher, ausgezeichnete Schachspieler und Puzzle-Champions – die oft nicht trotz, sondern gerade wegen ihrer Exzentrik und ihrer Eigenheiten genommen worden waren.

Es gab eine Zeit, da hing in den Geschäftsräumen des Unternehmens zum einen der »World Domination Index« (Index der Weltherrschaft), der die Anzahl der tagesaktuellen Nutzer anzeigte, und zum anderen ein Banner, auf dem die Worte »Memento Mori« standen, was etwa »Bedenke, dass du sterben wirst« bedeutet. PayPals exzentrisches Team war darauf aus, die Welt zu beherrschen – oder bei diesem Versuch zu sterben.

Die meisten Beobachter sagten Letzteres voraus. Ende der 1990er-Jahre wurden nur zehn Prozent des Onlinehandels digital abgewickelt, die überwältigende Mehrheit der Transaktionen endete nach wie vor damit, dass der Käufer per Post einen Scheck schickte.^[2] Viele Menschen fühlten sich unwohl damit, online Angaben zur Kreditkarte oder zu ihrer Bankverbindung zu übermitteln, und Websites wie die von PayPal galten oft als Einfallstore für illegale Aktivitäten wie Geldwäsche oder für den Verkauf von Drogen und Waffen. Kurz vor dem Börsengang von PayPal erklärte ein prominentes Branchenorgan, das Land brauche PayPal »so dringend wie eine Milzbrand-Epidemie«.

Die schlechte Presse konnte das Unternehmen ignorieren, welterschütternde Ereignisse jedoch nicht. Gerade als sich die Gründer von PayPal darauf vorbereiteten, das Unternehmen an die Börse zu bringen – und die endgültigen Bedingungen für das Ereignis festlegten, das ihr größter Triumph hätte werden sollen –, rasten zwei Flugzeuge in die Zwillingtürme des World Trade Centers. PayPal war die erste Gesellschaft, die nach dem 11. September 2001 den Börsengang beantragte, während das Land und die Finanzmärkte gerade begannen, sich von den Anschlägen zu erholen.

Auf dem Weg zu diesem Börsengang sah sich PayPal mit einer Flut von Prozessen und mit der Tatsache konfrontiert, dass die Börsenaufsicht SEC gerade mehrere hochkarätige Bilanzierungsskandale bei anderen Unternehmen untersuchte. Nach nahezu endlosen Rückschlägen – nach einer knallharten Fusion, nach Millionenverlusten durch Betrug und nach einem für Technologie-Aktien rauen Klima – erreichte PayPal das Unwahrscheinliche: einen atemberaubend erfolgreichen Börsengang sowie noch im

gleichem Jahr die Übernahme durch eBay für 1,5 Milliarden Dollar.



Später korrigierte Musk einen Interviewer, der angedeutet hatte, es sei wohl schwer gewesen, PayPal zu gründen. Musk sagte, die Gründung des Unternehmens sei überhaupt nicht schwierig gewesen, vielmehr sei »es schwierig gewesen, das Unternehmen am Leben zu halten«. 20 Jahre später kann PayPal einen für Unternehmen aus seiner Ära seltenen Triumph für sich in Anspruch nehmen: Es existiert immer noch. Schließlich gliederte eBay PayPal als eigenständiges Unternehmen aus und heute ist es rund 300 Milliarden Dollar wert – womit es eines der größten Unternehmen der Welt ist.

Zwischen der Fusion von X.com mit Confinity und PayPals Gang an die Nasdaq vergingen nur gut zwei Jahre, aber vielen Angestellten kam es vor, als hätten sie ein Leben lang dort gearbeitet. Viele erinnern sich an das Unternehmen als Hexenkessel – mörderisch kreativ und unerbittlich intensiv. Eine Mitarbeiterin bekam das in der ersten Arbeitsstunde ihres ersten Arbeitstags deutlich zu sehen. Als sie sich zu ihrem Arbeitsplatz begab, erblickte sie zu ihrer Rechten einen riesigen Berg an Schachteln mit Paracetamol. Zu ihrer Linken, am benachbarten Arbeitsplatz, hörte sie eine Kollegin mit ihrem Ehemann schimpfen: »Ich weiß noch, dass sie mit ihrem Mann sprach und sagte: ›Hör zu, ich komme heute Abend nicht nach Hause, also frag mich nicht mehr!‹«

Ein Mitarbeiter nach dem anderen bezeichnete diese Zeit als »verschwommen« – als Nebelschleier aus Erschöpfung, Adrenalin und Ängstlichkeit. Ein Programmierer schlief in

dieser Zeit so wenig, dass er spätabends auf dem Heimweg nicht nur ein, sondern gleich zwei Autos zu Schrott fuhr. Der Technikvorstand des Unternehmens beschrieb, dass sich alle »wie Veteranen eines intensiven militärischen Feldzugs« fühlten.

Und dennoch schwelgen die ehemaligen Mitarbeiter von PayPal rückblickend in Nostalgie: »Das war wahnsinnig aufregend«, bemerkte Amy Rowe Klement. »Ich glaube, wir begriffen nicht wirklich, auf welcher Rakete wir damals saßen.« Mehrere von ihnen sagten, in dieser Zeit hätten sie die beste Arbeit ihres Lebens geleistet. »Ich empfand mich als Teil von etwas Großartigem, und dieses Gefühl hatte ich noch nie gehabt«, sagt die Qualitätsmanagement-Analystin Oxana Wootton. »Bis zum heutigen Tag«, bemerkt der Betrugsanalyst Jeremy Roybal, »blute ich in PayPal-Blau.«



Viele, die bei PayPal landeten, kamen auf Umwegen in das Unternehmen. Und mein Buchprojekt kam auf ähnliche Weise zustande. Während ich mein vorheriges Buch schrieb – eine Biografie von Dr. Claude Shannon, dem Begründer der Informationstheorie und einem der größten vergessenen Genies des 20. Jahrhunderts –, befasste ich mich mit seinem Arbeitgeber, den Bell Laboratories. Die Bell Labs waren die Forschungsabteilung der Telefongesellschaft Bell Telephone, ihre Wissenschaftler und Ingenieure gewannen sechs Nobelpreise und erfanden unter anderem das Tonwahlsystem, den Laser, das Mobilfunknetz, den Kommunikationssatelliten, die Solarzelle und den Transistor.

Da begann ich mir Fragen über ähnliche Talentkonstellationen wie bei Bell zu stellen, unter anderem bei Technologie-Unternehmen wie PayPal, General Magic

und Fairchild Semiconductor, aber auch bei nicht technisch ausgerichteten Gruppierungen wie den Fugitive Poets, der Bloomsbury Group und den Soulquarians. Der britische Musiker und Produzent Brian Eno hat einmal gesagt, als Student der Bildenden Kunst sei ihm beigebracht worden, dass künstlerische Revolutionen von solitären Gestalten ausgehen – wie beispielsweise Picasso, Kandinsky oder Rembrandt. Doch als er sich mit diesen Revolutionen befasste, habe er entdeckt, dass sie Produkte »sehr fruchtbarer Szenen [gewesen seien], an denen eine Menge Leute beteiligt waren – manche von ihnen Künstler, manche Kunstsammler, manche Kuratoren, Denker, Theoretiker ... alle möglichen Arten von Leuten, die eine Art Talent-Ökologie schufen«.

Eno bezeichnete dies als »scenius«, eine Parallelbildung zu dem englischen Wort für Genie: »genius«; auf Deutsch könnte man »Szenie« beziehungsweise »Szenialität« sagen. »Scenius«, so Eno, »ist die Intelligenz eines ganzen ... Bereichs oder einer Gruppe von Menschen. Und ich finde, das ist wirklich ein hilfreiches Verständnis von Kultur.« Diese Auffassung lässt sich auch auf die PayPal-Story übertragen, als eine Erzählung aus Hunderten von Lebensläufen, Schnittmengen und Interaktionen all jener, die dort zu dem Zeitpunkt arbeiteten, als das Internet für die Verbraucher gerade Gestalt annahm.

Erzählungen über moderne Technologie sind meist Geschichten über individuelle Leistungen – eher »Genie« als »Szenie«. Steve Jobs ist ebenso untrennbar mit dem Apple-Narrativ verbunden, wie Jeff Bezos mit Amazon, Bill Gates mit Microsoft oder Mark Zuckerberg mit Facebook verknüpft sind. Die Erfolgsstory von PayPal ist anders geartet. Hier gibt es keinen einzelnen Helden oder eine einzelne Heldin. Zu verschiedenen Zeiten der Unternehmensgeschichte

brachten es verschiedene Mitarbeiter zu entscheidenden Durchbrüchen, die das Unternehmen retteten; hätte einer davon gefehlt, wäre womöglich das ganze Vorhaben in sich zusammengefallen.

Hinzu kommt, dass viele maßgebliche Errungenschaften von PayPal aus den produktiven Reibungen innerhalb der Gruppe hervorgingen – die Spannungen zwischen der Produktabteilung, der technischen Abteilung und dem geschäftlichen Team lieferten Perlen der Innovation. Die Frühgeschichte des Unternehmens war von tiefgreifenden Meinungsverschiedenheiten geprägt, und doch, so sagt der schon zu Beginn beteiligte Softwareentwickler James Hogan: »Irgendwie war es so, dass wir uns persönlich und emotional nicht in einer Art und Weise auf die Füße traten, aus der sich eine wirklich dysfunktionale Spirale ergeben hätte.« Bei PayPal brachte die Disharmonie Entdeckungen hervor.

Ich wollte diese Ökologie, die fruchtbare Mischung der beteiligten Menschen, die Herausforderungen, denen sie sich gegenüberstehen, und den technologiegeschichtlichen Moment, in dem sie sich ihnen stellten, begreifen.



Für mich war es eine faszinierende – aber auch einschüchternde – Herausforderung, die Erzählung über den Ursprung von PayPal zu schreiben. Ich begann mit einer eingehenden Untersuchung dessen, was zu diesem Thema bereits gesagt und geschrieben worden war. Zum Glück hatten viele von denen, die das Unternehmen aufgebaut haben, ergiebige öffentliche Profile. Sie hatten Bücher geschrieben, Podcasts aufgelegt, auf Konferenzen Vorträge über PayPal gehalten sowie im Fernsehen, im Radio und in Printmedien darüber gesprochen. Ich ging Hunderte

Stunden lang die Unmengen an Kommentaren und Artikeln durch, die über die Entstehungsjahre von PayPal bislang geschrieben worden waren, dazu noch eine kleine Anzahl von Büchern und wissenschaftlichen Artikeln, die das Unternehmen als Fallstudie heranzogen.

Auch versuchte ich, mit vielen Mitarbeitern von PayPal aus der Zeit vor dem Börsengang Kontakt aufzunehmen, und ich interviewte im Zuge dieses Projekts Hunderte Menschen. Ich war dankbar, dass ich mit allen ursprünglichen Mitgründern des Unternehmens sowie mit allen Verwaltungsratsmitgliedern und den allerersten Investoren sprechen und sie interviewen konnte. Außerdem sprach ich mit Außenstehenden, die unschätzbar wertvolle Blickwinkel boten: mit den technischen Beratern der Gesellschaft, mit der Person, deren Firma den Namen »PayPal« erschuf, mit Beinahe-Investoren, die kurz vor der Beteiligung standen, mit den Chefs von Konkurrenzfirmen sowie mit vielen anderen. Ich danke allen, die es mir großzügig gestatteten, in ihren Sammlungen an Notizen, Dokumenten, Fotos, Erinnerungsstücken und in Zehntausenden Seiten E-Mail-Schriftverkehr aus der Anfangszeit von PayPal zu stöbern.

In vielen Fällen deckte ich Geschichten über PayPal auf, die noch nie erzählt worden waren, darunter erschütternde Berichte über das Beinahe-Scheitern der Fusion von Confinity und X.com oder darüber, wie nahe das Unternehmen an mehreren kritischen Punkten dem Zusammenbruch war. Ich versuchte, zu verstehen, wie PayPal inmitten jener chaotischen Zeit mit seinen Internet-Innovationen Erfolg haben konnte und wie es dazu kam, dass sie die heutige Internet-Landschaft prägten.

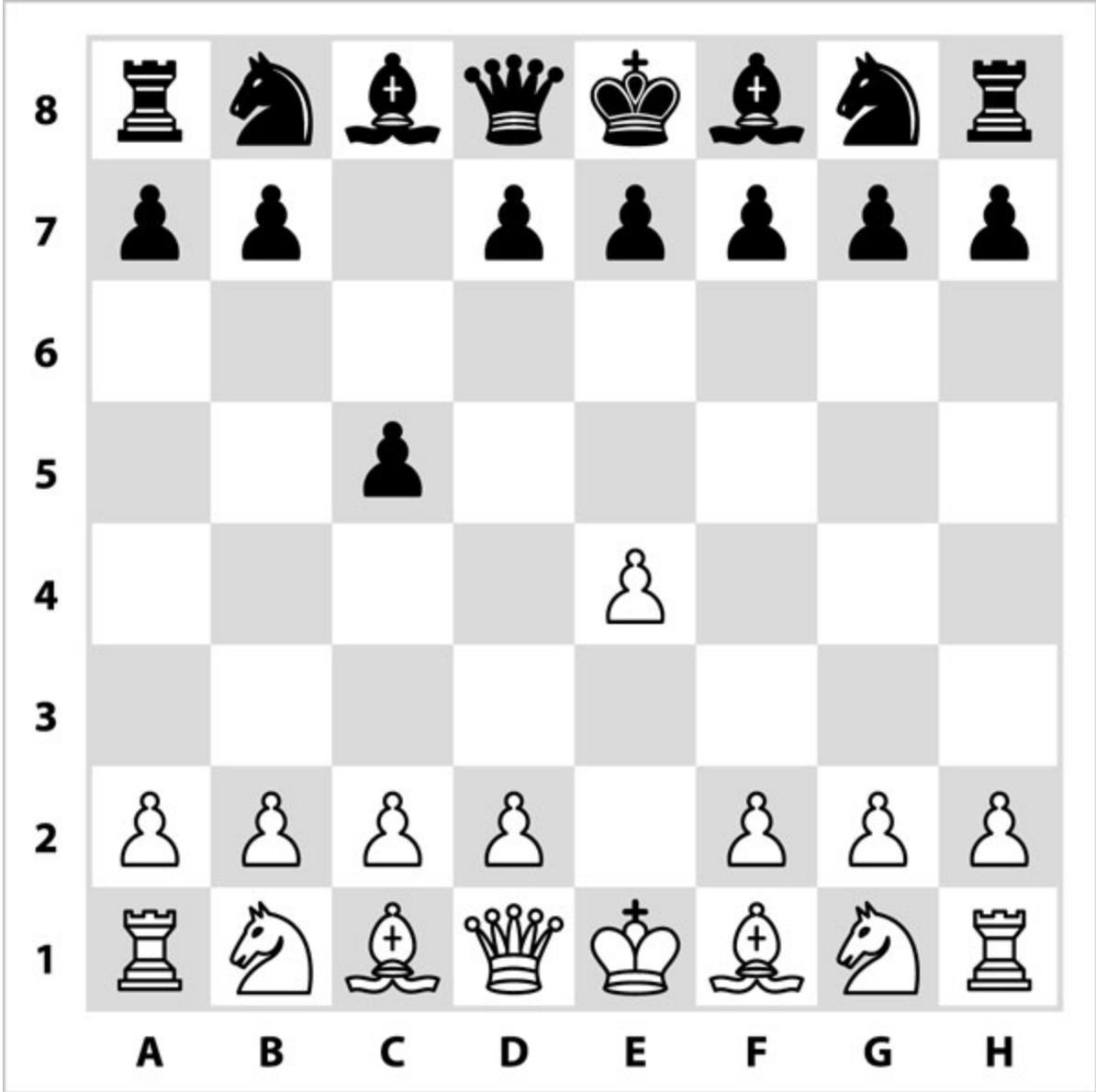
Das, was aus diesen jahrelangen Recherchen hervorging, ist eine Geschichte über Ehrgeiz, Erfindergeist und Iteration.

Aus einer Zeit des Drucks und Zwangs ging eine Generation von Entrepreneuren hervor, deren spätere Unternehmen den Stempel von PayPal tragen. Ihr erster Triumph - der Erfolg von PayPal - war jedoch schwer erkämpft. Richtig verstanden ist die PayPal-Story eine vierjährige Odyssee, in deren Verlauf ein Beinahe-Scheitern dem anderen folgte.

Daher ist es durchaus passend, dass die PayPal-Story mit einem historischen technologischen Zusammenbruch beginnt - mit einer Tausende Meilen vom Silicon Valley entfernten Katastrophe, aufgrund derer ein späterer PayPal-Gründer zum ersten Mal mit Computertechnik in Berührung kam.

TEIL 1

**SIZILIANISCHE
VERTEIDIGUNG^[3]**



BAUSTEINE

Die Februar-Ausgabe 1986 von *Soviet Life* brachte eine zehnteilige Hochglanz-Fotostrecke mit dem sinngemäßen Titel »Frieden und Fülle in Prypjat«. Laut dem Artikel war Prypjat ein kosmopolitisches Idyll: »Heute wohnen in der Stadt Menschen mit mehr als 30 Nationalitäten aus der gesamten Sowjetunion. In den Straßen gibt es Blumen in Hülle und Fülle. Die Wohnblocks stehen in Kiefernainen. Jedes Wohnviertel hat seine eigene Schule, eine Bibliothek, Geschäfte, Sportstätten und Spielplätze. Morgens sind weniger Menschen unterwegs, nur junge Frauen gehen ohne Eile ihre Kinderwagen schiebend spazieren.«

Falls die Stadt überhaupt Probleme hatte, dann höchstens, dass es ihr an ausreichend Platz für Zuzügler mangelte. »Prypjat erlebt derzeit einen Babyboom«, so der Bürgermeister. »Wir haben Dutzende Kindertagesstätten und Kindergärten errichtet, weitere sind in Planung, aber sie halten mit dem Bedarf immer noch nicht Schritt.«

Dieser Bedarf war verständlich, denn Prypjat beherbergte ein Wunder der Technik: das Kernkraftwerk Tschernobyl. Es war der größte Arbeitgeber und bot laut dem Artikel gut bezahlte Jobs sowie Strom, der »ökologisch viel sauberer ist als der aus Wärmekraftwerken, die enorme Mengen an fossilen Brennstoffen verbrennen«.

Und die Sicherheitsbedenken? Ein sowjetischer Minister wurde darauf direkt angesprochen und antwortete mit der ganzen Zuversicht und Selbstsicherheit des Bürokraten: »Die Wahrscheinlichkeit einer Kernschmelze«, so prahlte er, »beläuft sich auf eine in 10.000 Jahren.«

Doch schon wenige Monate nachdem *Soviet Life* vom Leben in Prypjat geschwärmt hatte, war von der Kleinstadt nur eine schwelende radioaktive Ruine übrig. Um 1:23 Uhr am Morgen des 26. April 1986 ereignete sich im Reaktorblock 4 des Kernkraftwerks Tschernobyl eine Kernschmelze, die zu einer Explosion führte, durch die der tausend Tonnen schwere Deckel des Reaktorkerns und das Dach des Gebäudes abgesprengt wurden. Schon bald war die Luft über Prypjat mit mehr als dem Vierhundertfachen des radioaktiven Materials verseucht, das über Hiroshima abgeworfen worden war.

Maksymilian Rafaeljowytsch Lewtschyn (Max Levchin) war damals zehn Jahre alt und schlief 150 Kilometer weit entfernt, als Tschernobyl explodierte. Als er erwachte, hatte die Katastrophe sein Leben verändert und umgestaltet. Voller Sorge und Angst setzten seine Eltern ihn und seinen Bruder sofort in einen Zug, der sie aus dem verseuchten Gebiet fortbringen sollte. Während der Fahrt wurde Max mit einem Geigerzähler auf Verstrahlung untersucht - und löste Alarm aus. Es stellte sich heraus, dass ein Rosendorn, der in seinem Schuh steckte, an der Radioaktivität schuld war, aber einen Augenblick lang geriet er in Panik, weil er dachte, vielleicht müsste der Fuß amputiert werden.



Levchins ganze Familie war von dem Tschernobyl-Unglück betroffen, auch seine Mutter Elwina Seltsman. Sie war Ärztin

und arbeitete im radiologischen Messlabor des Instituts für Ernährungswissenschaft.

Vor Tschernobyl war das eine gemütliche Stellung gewesen. Laut ihrem Sohn verbrachte sie ihre Tage damit, die Unbedenklichkeit des (nicht radioaktiven) Brotangebots in der Ukraine zu prüfen. Doch als nach Tschernobyl radioaktive Lebensmittel aus der Nordukraine aufzutauchen begannen, wuchs ihre Verantwortung - und ebenso die Dringlichkeit ihrer Aufgaben.

Um sie bei ihrer Arbeit zu unterstützen, schickte die sowjetische Regierung zwei Computer an Elwinas Büro: einen sowjetischen DVK-2 und einen Robotron PC 1715 aus der DDR. Levchin begleitete manchmal seine Mutter zur Arbeit und anfangs fand er die Computer langweilig und klobig. Aber nur so lange, bis ein bestimmtes Spiel für den DVK-2 herauskam: Stakan - so der russische Name für Tetris, das Programmierer der Wissenschaftsakademie der Sowjetunion 1984 kreiert hatten. Nun war er süchtig.

Schon bald wandte Levchin sein Interesse dem Robotron-Computer zu. Er beinhaltete einen Pascal-Compiler - ein Programm, das vom Menschen geschriebene Programme in Maschinensprache umwandelt. Mitgeliefert wurde auch der Raubdruck eines Handbuchs zu Turbo Pascal 3.0, in dem die Bedienung des Compilers erklärt wurde. Solche Texte waren in der Sowjetunion rar, und für Levchin wurde das Handbuch zur Heiligen Schrift.

Schon bald konnte er einfache Programme schreiben und war davon hingerissen. »Die Vorstellung, dass man einer Maschine sagen kann, dass sie in Zukunft Dinge tun soll, deren Ergebnisse man erst später erfährt, war eine tiefgreifende Erkenntnis«, sagte er Jahre später. »Ab da brauchte ich nicht mehr alles zu wissen, um etwas zu

erledigen. Ich konnte es einfach aufschreiben und später lief das von ganz allein ab.« Davor hatte Levchin Mathematiklehrer werden wollen, aber jetzt prahlte er damit, wenn er groß wäre, werde er Computer programmieren.

Levchin genoss seine ersten Programmierschritte und die Spiele sehr, aber die Computer waren ja nicht zu seiner Unterhaltung gedacht. Sie sollten Elwina helfen, die Verstrahlung sowjetischer Lebensmittel zu melden. Als sie sah, dass die technischen Kenntnisse ihres Sohnes die ihrigen übertrafen, ließ sie ihn arbeiten und schloss einen Deal mit ihm: Die Computer gehörten allein ihm – sobald er ihre Aufgaben erledigt hatte.

Dadurch blieb Levchin nicht viel Freizeit für eigene Programme. Um sich wertvolle Robotron-Zeit zu sparen, dachte er sich ein System aus: Er schrieb seine Programme mit Stift und Papier. In dem Park in der Nähe der elterlichen Wohnung entwarf und bearbeitete er seine Programme in Langschrift. Sobald die Aufgaben seiner Mutter erledigt waren, übertrug Levchin den Inhalt seines Notizbuchs in den Computer. Und dann kam der entscheidende Moment: »Wenn ich den Code wörtlich aus meinem Notizbuch abtippte, würde ihn der Computer kompilieren und würde er sofort laufen – oder würde ich ihn debuggen müssen?«

Dieser Lernprozess führte zu anspruchsvollen Maßstäben. »Meine Selbstdefinition als Programmierer rührt schon immer daher, dass ich mit diesen alten Computern angefangen habe«, so Levchin. »Das war [...] immer ein sehr verfahrensorientiertes Programmieren in unterschiedlichen Assemblersprachen gewesen [...]. Wahrscheinlich bin ich dadurch ein bisschen elitär geworden, aber auf jeden Fall hat mich das zum sehr