

GOO

# Wie Google tickt

Eric Schmidt &  
Jonathan Rosenberg

mit Alan Eagle  
Vorwort von Larry Page

**campus**

Eric Schmidt und Jonathan Rosenberg  
mit Alan Eagle

# **Wie Google tickt**

Aus dem Englischen von Meike Grow,  
Ute Mareik und Gregor Runge

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

## Über das Buch

Wie wird aus einem Garagen-Start-up ein weltbekanntes Imperium? Das Geheimnis um Google, eine der wertvollsten Marken der Welt, ist gelüftet. Von niemand Geringerem als Google-CEO Eric Schmidt, Gründer Larry Page und Senior Vice President Jonathan Rosenberg.

Und so wie Google längst mehr als eine Suchmaschine ist, ist »Wie Google tickt« weit mehr als eine Unternehmensgeschichte. Es ist spannende Inspirationsquelle und kluger Wegweiser. Wie baut man eine fruchtbare Unternehmenskultur auf? Wie entwickelt man wegweisende Strategien? Wie entsteht Innovation? Die drei Google-Insider sind angetreten, ihr Wissen in die Welt zu bringen.

## Über die Autoren



Jonathan Rosenberg und Eric Schmidt

*Eric Schmidt* ist Informatiker und war langjähriger CEO von Google. Seit April ist er Executive Chairman von Google. Schmidt lehrt an der Stanford University und gehört seit 2009 zum Beraterteam von Barack Obama.

*Jonathan Rosenberg*, Senior Vice President von Google, war vor allem für die innovative Produktentwicklung verantwortlich.

*Für unsere liebsten Smarten Kreativen,  
Wendy und Beryl*

# Inhalt

## Vorwort

## Einleitung - Erfahrungen aus erster Hand

»Sprecht einfach mit den Ingenieuren!«

Der Finnland-Plan

Wenn das Erstaunliche normal ist

Tempo

Die »smarte Kreative«

Es könnte uns beiden Spaß machen

Ungebaute Pyramiden

## Firmenkultur - Glaub an deine Slogans

Steckt sie zusammen

Zusammen arbeiten, essen und leben

Ihre Eltern haben sich geirrt: Unordnung ist eine Tugend

Hör nicht auf die HiPPOs

Die Siebenerregel

Jede Badewanne hat (nicht) ihren eigenen Sockel

Erledigen Sie Reorganisationen immer an einem Tag

Bezos' Zwei-Pizzen-Regel

Organisieren Sie die Firma um die Leute herum, die am meisten bewegen

Werfen Sie die Knappen raus, aber kämpfen Sie um die Diven

Auf gute Art überarbeitet

Etablieren Sie eine Kultur des Ja-Sagens

Spaß, nicht Fun

Ändern Sie den Dresscode

Ah'cha'rye

Tu nichts Böses

## Die Strategie – Ihr Plan ist falsch

Setzen Sie auf technische Erkenntnisse, nicht auf  
Marktforschung

Gewinnen Sie Erkenntnisse

Suchen Sie nicht nach schnelleren Pferden

Optimieren für Wachstum

Coase und die Natur der Firma

Spezialisieren Sie sich

Voreinstellung »offen«, nicht »geschlossen«

Voreinstellung »offen«, es sei denn ...

Laufen Sie nicht der Konkurrenz hinterher

## Talente – Personalbeschaffung als wichtigste Aufgabe

Der Herdeneffekt

Menschen mit Leidenschaft reden nicht darüber

Stellen Sie lernbesessene Mitarbeiter ein

Der LAX-Test

Sichtweisen, die man nicht lehren kann

Öffnen Sie die Blende

Jeder kennt einen herausragenden Menschen

Das Einstellungsgespräch führen: die wichtigste

Fähigkeit

Setzen Sie eine halbe Stunde für ein Interview an

Vertreten Sie eine Meinung

Freunde lassen Freunde keine Freunde einstellen (oder  
fördern)

Die Dringlichkeit, eine Stelle zu besetzen, rechtfertigt  
keine Kompromisse bei der Qualität der

Personalbeschaffung

Unverhältnismäßige Vergütung

Geben Sie die Schokolade ab und behalten Sie die Rosinen

Wenn Sie sie lieben, lassen Sie sie gehen (aber erst nach den folgenden Schritten)

Mitarbeiter zu entlassen, kostet Nerven

## Entscheidungen – Die wahre Bedeutung von Konsens

Entscheiden auf der Basis von Daten

Vorsicht vor dem Ja des Wackelkopfs

Wissen, wann man die Glocke läuten muss

Treffen Sie weniger Entscheidungen

Treffen Sie sich täglich

»Sie haben beide recht«

Jedes Meeting braucht einen Moderator

Horseback Law

Verwenden Sie 80 Prozent Ihrer Zeit für 80 Prozent Ihrer Umsätze

Befassen Sie sich mit der Nachfolgeplanung

## Kommunikation – Seien Sie ein exzellenter Router

Voreinstellung »offen«

Kennen Sie die Details

Man muss gefahrlos die Wahrheit sagen können

Kommen Sie ins Gespräch

Wiederholung schadet dem Gebet nicht

Wie war's in London?

Prüfen Sie sich selbst

E-Mail-Weisheiten

Nutzen Sie ein Handbuch

Beziehungen, keine Hierarchien

## Innovation – Wie die Ursuppe entsteht

Was ist Innovation?

Das Umfeld zählt

Der CEO muss der CIO sein  
Den Nutzer im Blick behalten  
Think big - visionär denken  
Hoch gesteckte Ziele  
70/20/10  
»20 percent time«  
Ideen entstehen überall  
Erst liefern, dann verbessern  
Richtig scheitern  
Es geht nicht ums Geld

## Schluss - Denken Sie das Udenkbare

Von Downtown Abbey zu Diapers.com  
Wer gewinnt und wer scheitert in einer Welt der  
Plattformen?  
Die Entstehung des Social Web (und eines Start-ups  
namens Facebook)  
Stellen Sie die schwierigen Fragen  
Die Aufgabe der Regierung  
Große Probleme sind Informationsprobleme  
Die Zukunft ist schön ...  
Die nächste smarte Kreative

Danksagung

Glossar

Anmerkungen

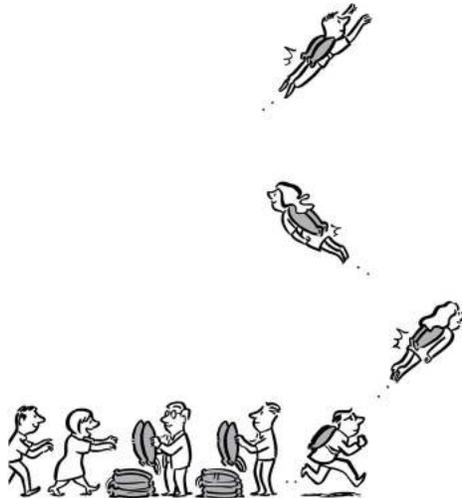
Die Autoren

Register

# Vorwort

*von Larry Page, Mitbegründer und CEO von Google*

[Bild vergrößern]



Als ich jünger war und anfang, mir Gedanken über meine Zukunft zu machen, beschloss ich, entweder Professor zu werden oder eine Firma zu gründen. Ich glaubte, beides gäbe mir viel Autonomie – die Freiheit, von Grund auf neu zu denken, ausgehend von den Anforderungen der realen Welt, anstatt vorherrschende »Weisheiten« nachzubeten.

Wie Eric und Jonathan in diesem Band erläutern, haben wir versucht, diese Freiheit des Denkens auf fast alles bei Google anzuwenden. Sie war die treibende Kraft bei unseren größten Erfolgen und einigen beeindruckenden Fehlschlägen. Das Prinzip, immer von Grund auf neu zu denken, brachte Google ins Rollen. Eines Nachts hatte ich einen Traum. Ich wachte auf und dachte: Was wäre, wenn du das gesamte Web herunterladen und nur die Links behalten könntest? Ich nahm einen Stift und skizzierte die

Details, um herauszufinden, ob das tatsächlich möglich wäre. Die Idee, eine Suchmaschine zu bauen, hatte ich damals noch gar nicht. Erst später begriffen Sergey und ich, dass man deutlich bessere Suchergebnisse erzielen würde, wenn man die Webseiten nach ihren Links hierarchisierte. Auch Gmail begann als Hirngespinnst. Und als Andy Rubin vor einem Jahrzehnt Android ins Leben rief, hielten die meisten Leute es für völlig verrückt, die gesamte Handybranche auf ein quelloffenes Betriebssystem auszurichten.

Mit der Zeit habe ich gelernt, dass es überraschend schwierig ist, ein Team zu Höchstleistungen zu bewegen. Die meisten Menschen werden nicht zu jenem mutigen innovativen Denken erzogen, das wir »Moonshot Thinking« nennen. Sie meinen schnell, dass bestimmte Dinge unmöglich sind, anstatt zu gucken, was vorhanden und was damit möglich ist. Deshalb verwenden wir bei Google so viel Energie darauf, unabhängige Denker zu gewinnen und uns hohe Ziele zu stecken. Wenn du die richtigen Leute beschäftigst und deine Träume groß genug sind, wirst du sie in der Regel erreichen. Und sogar wenn du scheiterst, hast du wahrscheinlich etwas Wichtiges gelernt.

Viele Firmen machen gern, was sie immer getan haben, mit nur geringfügigen Veränderungen. Diese Schritt-für-Schritt-Strategie führt mit der Zeit zur Bedeutungslosigkeit, besonders im Bereich der Technik, wo Veränderungen meist revolutionär sind, nicht evolutionär. Man muss sich also zwingen, Risiken einzugehen. Darum investieren wir in Bereiche, die sehr spekulativ wirken: etwa selbstfahrende Autos oder Internetversorgung durch gasgefüllte Ballons. Als wir mit Google Maps anfangen, dachten die Leute auch, es sei unmöglich, die ganze Welt zu kartieren und jede einzelne Straße zu fotografieren. Daraus kann man nur den Schluss ziehen, dass die großen Visionen von heute schon in wenigen Jahren viel weniger wild wirken werden.

Das sind einige der Prinzipien, die ich für wichtig halte. Auf den nächsten Seiten folgen noch mehr. Ich hoffe, dass Sie diese Ideen verwenden können, um Ihre eigene, erstaunliche Geschichte daraus zu entwickeln!

# Einleitung - Erfahrungen aus erster Hand

[Bild vergrößern]



Im Juli 2003 war Eric Schmidt seit zwei Jahren CEO von Google Inc., als er von Mike Moritz, Partner bei Sequoia Capital und Vorstandsmitglied sowie Investor der Firma, eine E-Mail mit folgendem Vorschlag erhielt:

»Könnten Sie sich vielleicht ein Zeitfenster von drei Stunden Mitte August vorstellen, in dem das Management dem Vorstand unseren Plan zum Wettbewerb mit Finnland vorlegen kann? (Ich glaube nicht, dass wir bis zum Meeting im September warten sollten. Das Thema ist viel zu wichtig und wir wissen alle, wie kurz ein Jahr ist, wenn es um die Konkurrenz mit Finnland geht.)«

Wenn man nicht weiß, worum es geht, klingt das recht verwirrend. Warum sollte Google, ein fünf Jahre altes Internet-Start-up-Unternehmen mit ein paar Hundert Mitarbeitern aus Mountain View, Kalifornien, mit Finnland konkurrieren, einem Land mit 5 Millionen Einwohnern, das mehr als 8 000 Kilometer entfernt liegt und im Allgemeinen als freundlich und friedlich gilt?

Die Finnland-E-Mail traf ein, als Eric sich gerade einigermaßen bei Google eingelebt hatte. Er war zuvor CEO bei Novell gewesen und hatte für Sun Microsystems und Bell Labs gearbeitet. Er war in Nord-Virginia aufgewachsen, hatte seinen Abschluss als Elektroingenieur in Princeton gemacht und besaß einen Master sowie einen Dokortitel in Informatik von der University of California in Berkeley. Das heißt, er war nicht nur die Zusammenarbeit mit Ingenieuren und Informatikern gewöhnt, er war selbst einer. Doch als er zu Google kam, lernte er eine ganz neue Welt kennen.

Das begann gleich am ersten Tag. Als er sein Büro betrat, das für einen Spitzen-CEO schon ziemlich bescheiden war, stellte er fest, dass es bereits von mehreren Softwareentwicklern benutzt wurde. Anstatt sie hinauszuerwerfen, zog er ins Büro nebenan, das mehr einer Besenkammer mit Fenster glich.

Ein paar Wochen später kam es dann noch schlimmer. Eines Morgens, als er den Flur zu seiner Besenkammer entlangging, bemerkte er, dass seine Assistentin Pam Shore ein besorgtes Gesicht machte.<sup>1</sup> Schon bald fand er heraus, warum: Er hatte einen neuen Bürokollegen. Es war einer der Ingenieure, die an der Suchmaschine arbeiteten, Amit Patel. Er erklärte Eric, in *seinem* Büro säßen bereits fünf Mitarbeiter und ein weiterer käme noch hinzu. Seine Idee, einen der Schreibtische durchzusägen, um Platz zu gewinnen, habe nicht funktioniert. Verglichen mit dem Platz, der ihm im Moment zur Verfügung stand, erschien

Eric's Kammer recht geräumig. Also zog Amit ein. (Die zuständigen Mitarbeiter hatten es abgelehnt, Amits Sachen in Eric's Büro zu transportieren; daher hatte er es selbst gemacht.) Amit und Eric teilten sich das Büro mehrere Monate. Ganz offensichtlich ging es in dieser Welt nicht darum, die Bedeutung eines Mitarbeiters durch die Quadratmeterzahl seines Büros deutlich zu machen.

Abgesehen von der etwas ungewöhnlichen Unterbringung ging Eric's Wechsel zu Google problemlos vonstatten. Sein Verhältnis zu den beiden Gründern Larry Page und Sergey Brin wurde mit jedem Tag besser. Die Werbeplattform der Firma, AdWords, begann erhebliche Einnahmen zu erzielen. Beim Börsengang der Firma 2004 waren die meisten Beobachter von den Zahlen positiv überrascht. Und auch wenn das Verb »google« (deutsch »googeln«) erst drei Jahre später ins *Oxford English Dictionary* aufgenommen werden sollte<sup>2</sup>, gehörte die Suche mit Google schon jetzt für Millionen Nutzer zum täglichen Leben. Und die Firma wuchs. Jeden Monat kamen Dutzende neuer Angestellter hinzu, darunter im Februar 2002 der neue Produktchef Jonathan Rosenberg. Er kam von Excite@Home und Apple zu Google, um das Produktmanagementteam der Firma zu verstärken und Eric's Mitarbeiterstab abzurunden.

Mikes E-Mail zeigte bereits: Es gab einen großen Konkurrenten in der Ferne und das waren nicht unsere nordischen Freunde auf der anderen Seite des Atlantiks. »Finnland« war unser interner Deckname für Microsoft,<sup>3</sup> der damals wichtigsten Computertechnikfirma auf Erden.<sup>4</sup> Eric wusste, dass ein Großteil des Datenverkehrs bei Google von Menschen verursacht wurde, die den Internet Explorer von Microsoft verwendeten. Wie alle bei Google glaubte er daran, dass das Internet die technologische Plattform der Zukunft und die Suche eine besonders nützliche Anwendung sei. Daher war es nur eine Frage der

Zeit, bis sich unsere Freunde aus Redmond ernsthaft dafür interessieren würden, was wir machten. Und wenn Microsoft sich ernsthaft dafür zu interessieren begann, was eine Start-up-Firma machte, dann wurde es wirklich interessant.<sup>5</sup>

Die Zukunft der Firma stand auf dem Spiel und es war nicht klar, was man tun sollte. Die Notiz von Moritz war eine Aufforderung zum Handeln. Er bat Eric, das Team zusammenzurufen und einen Plan zu entwickeln, der klare Anforderungen an alle Bereiche der Firma formulierte: Produktentwicklung, Verkauf, Marketing, Finanzierung und Unternehmensentwicklung. Alle Aspekte der Unternehmensführung von Google sollten auf den Tisch kommen. Es wurde sogar darüber gesprochen, die eigenwillige Start-up-Struktur der Firma zugunsten von traditionellen Geschäftsbereichen aufzugeben, um leichter neue Einnahmequellen zu erschließen (darum sollte es in dem neuen Plan auch gehen). Vor allen Dingen sollte der Plan Ziele festlegen sowie eine Strategie, welche Produkte auf den Markt gebracht werden sollten und wann. Kurz gesagt wollte Moritz das, was jedes normale Vorstandsmitglied sich wünscht: einen umfassenden Businessplan.

Seine Notiz schloss er schwungvoll mit:

»Warum nicht einen Abend Mitte August festlegen, an dem die Pläne für die größte Kampagne, die wir alle je erleben werden, fertig sein sollen.«

Da die Produkte das Schlüsselement des Plans sein würden, übergab Eric das Projekt Jonathan. Seine Anweisung: »Wiedervorlage in zwei Wochen«.

Es gab jedoch ein Problem, einmal abgesehen davon, dass wir mit einer riesigen Firma konkurrieren würden. Einerseits hatte Moritz recht: Um gegen den größten Gorilla im Dschungel anzutreten, brauchten wir einen Plan.

Aber andererseits hatte er auch unrecht. Um zu verstehen, warum er falsch lag und warum er uns unbeabsichtigt in eine schwierige Lage brachte, muss man verstehen, was für eine Firma Google war.

## **»Sprecht einfach mit den Ingenieuren!«**

Als Sergey und Larry 1998 Google gründeten, hatten sie keinerlei betriebswirtschaftliche Ausbildung oder Erfahrung. Sie hielten das für einen Vorteil. Die Firma zog mehrmals um, vom Studentenwohnheim in Stanford in Susan Wojcickis Garage<sup>6</sup> in Menlo Park, dann in Büros in Palo Alto und schließlich nach Mountain View. Die beiden Gründer handelten nach wenigen einfachen Prinzipien. Das erste und wichtigste lautete, immer den Nutzer im Fokus zu haben. Sie glaubten, wenn sie Top-Dienstleistungen lieferten, würde sich das Finanzielle von allein regeln. Sie mussten einfach nur die beste Suchmaschine der Welt bauen. Dann würden sie auch Erfolg haben.<sup>7</sup>

Ihr Plan für die Entwicklung der Top-Suchmaschine und all der anderen tollen Dienste war ähnlich einfach: Engagiere so viele begabte Softwareentwickler wie möglich und lass ihnen alle Freiheiten der Welt. Das passte zu einer Firma, die im Informatiklabor einer Uni entstanden war, denn in der akademischen Welt ist das wichtigste Kapital der Intellekt (auch wenn es an manchen amerikanischen Universitäten scheinbar die Fähigkeit ist, einen Football 50 Meter weit zu werfen). Doch während die meisten Firmen nur behaupten, ihre Mitarbeiter wären für sie das Wichtigste, war es in Larrys und Sergeys Firma tatsächlich so. Dabei war ihr Verhalten weder eine Unternehmensbotschaft noch Altruismus. Sie waren

einfach überzeugt, dass die Zusammenarbeit mit den besten Ingenieuren der *einzig*e Weg sei, Google zum Erfolg zu führen und die hochgesteckten Erwartungen zu erfüllen. Und sie meinten wirklich Ingenieure: So stoppten die Gründer Eric bei seinem ersten Versuch, Sheryl Sandberg einzustellen, heute Geschäftsführerin von Facebook, weil sie keine Ingenieurin war. (Später arbeitete Sheryl über sechs Jahre höchst erfolgreich bei Google.) Als die Firma größer wurde, sahen sie das nicht mehr ganz so eng. Aber noch heute gilt die Regel, dass mindestens die Hälfte der Angestellten bei Google (der »Googler«) Ingenieure sein sollten.

Die Managementstrategien, nach denen die Gründer die Firma führten, waren ebenfalls recht simpel. Wie die Professoren in den Informatiklaboren in Stanford, die ihren Studenten nicht die Themen ihrer Arbeiten vorschrieben, sondern nur Hilfe und Vorschläge anboten, gaben Larry und Sergey ihren Angestellten jede Menge Freiheit und förderten die Kommunikation, damit sich alle in etwa in die gleiche Richtung bewegten. Sie waren absolut überzeugt von der enormen Bedeutung des Internets und den Möglichkeiten der Suche. Dies kommunizierten sie bei informellen Treffen mit den kleinen Teams aus Ingenieuren, die in den Büros von Google arbeiteten, sowie bei den firmenweiten »TGIF«-Meetings jeden Freitagnachmittag.

Was die Abläufe anging, nahmen es die Gründer recht locker. Jahrelang war das wichtigste Werkzeug des Finanzmanagements bei Google eine Tabelle mit den 100 wichtigsten Projekten der Firma, in die jeder Einsicht nehmen konnte und die zweimal im Vierteljahr diskutiert wurde. Diese Meetings dienten teils dem Status-Update, teils der Zuweisung von Geldern und teils dem Brainstorming. Das System war nicht besonders kompliziert: Den meisten Projekten wurde eine Priorität zwischen 1 und 5 zugewiesen. Manche wurden aber auch als »neu/irre« oder »geheim« eingestuft. (Heute wissen wir

den Unterschied nicht mehr so genau, aber damals ergab das alles Sinn. So ungefähr jedenfalls.) Eine Planung auf längere Sicht war weder vorgesehen noch erwünscht. Sollte sich etwas Wichtigeres ergeben, würden die Ingenieure das schon merken und die Liste entsprechend anpassen.

Dieser Fokus auf die Arbeit der Ingenieure wurde auch beibehalten, als die Firma ihr Managementteam erweiterte. Die beiden Gründer stellten Eric nicht wegen seines Geschäftssinns ein, sondern wegen seiner Erfolge und Erfahrungen als technischer Entwickler (Eric war Unix-Experte und hatte an der Entwicklung von Java mitgewirkt) und seines Rufs als Computerfreak von Bell Labs. Jonathan engagierten sie trotz seiner Abschlüsse in Volks- und Betriebswirtschaftslehre, weil er sich bei Apple und Excite@Home als innovativer und engagierter Produktmanager bewiesen hatte. Dass wir Betriebswirtschaftler waren, schadete uns nicht direkt, aber es war auch kein Vorteil, zumindest nicht nach Sergeys und Larrys Meinung.

Nicht lange nach seinem Eintritt in die Firma erlebte Jonathan, wie stark die Gründer traditionellen Geschäftsabläufen gegenüber abgeneigt waren. Als gestandener Produktmanager besaß er reichlich Erfahrung bei der Entwicklung von Produkten nach dem »Stage-Gate-Modell«. Dazu gehört eine Reihe genau definierter Phasen mit Zielsetzungen (»Gates«), deren Einhaltung immer wieder von der Führungsebene überprüft wird. Dieses Vorgehen dient dazu, Finanzmittel sparsam einzusetzen und Informationen aus den verschiedenen Entwicklungsbereichen zu einem kleinen Entscheiderteam zu kanalisieren. Jonathan ging davon aus, dass es diese Art von Disziplin war, die er Google beibringen sollte, und er war sehr zuversichtlich, dass er genau der Richtige dafür war.

Wenige Monate später legte Jonathan Larry Page einen Produktplan vor, der streng dem Gate-basierten Ansatz folgte. Es gab Zielsetzungen und Kontrollen, Prioritäten und einen Zweijahresplan, welche Produkte Google wann herausbringen würde – ein Meisterwerk wie aus dem Lehrbuch. Es fehlte nur noch der stürmische Beifall für Jonathan, oder ein kräftiger Schlag auf die Schulter. Doch dazu sollte es nicht kommen: Larry hasste das Ganze. »Hast du schon mal einen Plan gesehen, der vom Team übererfüllt wurde?«, fragte er. Eigentlich nicht. »Haben deine Teams schon mal bessere Produkte geliefert, als im Plan vorgesehen?« Wieder nein. »Was soll dann der Plan? Er hält uns nur auf. Es muss einen besseren Weg geben. Sprich einfach mit den Ingenieuren.«

Noch während Larry redete, begann Jonathan zu verstehen, dass die Ingenieure, von denen die Rede war, nicht Ingenieure im traditionellen Sinne waren. Sicher, sie waren brillante Programmierer und Systementwickler, aber daneben waren viele von ihnen auch recht geschäftstüchtig und kreativ. Da sie alle Akademiker waren, räumten Larry und Sergey ihnen ungewöhnlich viel Freiheit und Macht ein. Sie mit traditionellen Planungsstrukturen zu konfrontieren, würde nicht funktionieren. Sie würden sie vielleicht leiten, aber auch einschränken. »Und warum willst du das tun?«, fragte Larry Jonathan. »Das wäre doch dumm.«

Als uns Mike Moritz und der Vorstand baten, einen traditionellen Businessplan zu erstellen, wollten wir aber nicht dumm dastehen. Wir wussten, der Patient Google würde einen nach BWL-Maßstäben korrekten, festgelegten Plan abstoßen wie ein fremdes Organ, das seinem Körper eingepflanzt werden sollte – was er ja in vieler Hinsicht auch wäre. Als Betriebswirte waren wir mit der Vorstellung zu Google gekommen, einen chaotischen Haufen »zu beaufsichtigen«. Aber im Sommer 2003 waren wir bereits lange genug bei der Firma, um zu wissen, dass sie anders

geführt wurde als die meisten. Die Angestellten hatten besondere Freiheiten und arbeiteten in einer neuen, sich schnell entwickelnden Branche. Wir kannten die Dynamik dieser Branche mittlerweile gut und wussten, dass der einzige Weg, sich gegen Microsoft durchzusetzen, darin bestand, weiterhin exzellente Produkte zu liefern. Gleichzeitig hatten wir mitgekriegt, dass Höchstleistungen nicht durch einen vorgegebenen Businessplan erreicht werden konnten. Es ging vielmehr darum, die besten Ingenieure zu engagieren, die wir finden konnten, und sie einfach machen zu lassen. Unsere Gründer hatten intuitiv verstanden, wie man ein Unternehmen dieser neuen Branche führt, aber sie wussten nicht – das hatten sie selbst gesagt –, wie sie ihre Firma ausbauen sollten, um ihre ehrgeizige Vision zu verwirklichen. Sie waren großartige Führer von Informatikern, aber für eine große Firma brauchte es mehr als Informatiker.

Wir hatten auch verstanden, dass die Regeln, die uns leiten sollten, noch nicht geschrieben waren. Sie bestanden sicherlich nicht in einem traditionellen Businessplan, wie Mike Moritz ihn sich wünschte.

Also saßen wir fest in diesem kritischen Moment der Firmengeschichte. Wir konnten tun, was Moritz wollte, und einen Businessplan aufstellen. Dann wäre der Vorstand glücklich. Aber so würden wir die Mitarbeiter nicht motivieren und auch keine neuen Talente in die Firma holen, die wir so dringend brauchten. Außerdem würde ein traditioneller Businessplan der Dynamik dieser brandneuen Branche nicht gerecht werden. Vor allen Dingen aber: Die Firmengründer würden ihn killen, ehe er überhaupt das Licht der Welt erblickt hätte. Und womöglich uns beide gleich mit hinauswerfen.

## **Der Finnland-Plan**

Der Plan, den wir dem Vorstand schließlich vorlegten, ähnelte einem traditionellen Businessplan genug, um die Vorstandsmitglieder zufriedenzustellen. Sie verließen das Meeting mit dem Gefühl: Ja, wir haben einen Businessplan! Im Rückblick ist es überraschend, wie richtig er in vielerlei Hinsicht war. Er war komplett darauf ausgerichtet, wie Google sich auf seine Nutzer konzentrieren und exzellente Plattformen und Produkte schaffen würde. Es hieß darin, Google würde immer Dienstleistungen von höchster Qualität anbieten und diese Dienstleistungen leicht zugänglich machen. Die Basis der Firma sollten die Nutzer sein, und mehr Nutzer würden mehr Anzeigenkunden mitbringen. Er enthielt auch ein paar taktische Überlegungen, wie wir uns gegen Konkurrenten zur Wehr setzen könnten, aber im Prinzip würden wir Microsoft entgegentreten, indem wir hervorragende Produkte entwickelten.

Und das, so sollte sich zeigen, war genau die richtige Strategie.

Microsoft forderte uns massiv heraus und gab angeblich fast elf Milliarden Dollar<sup>8</sup> aus, um Google seine Führungsposition bei Suche und Werbung im Internet streitig zu machen. Programme von Microsoft wie MSN Search, Windows Live und Bing sowie Ankäufe wie aQuantive wurden nicht wirklich populär. Das lag nicht daran, dass sie schlecht waren, sondern daran, dass Google gut darauf vorbereitet war. Wir arbeiteten permanent an der Optimierung der Suche. Wir fügten Bilder hinzu, Bücher, YouTube, Shopping-Daten und alle möglichen anderen Informationspools, die wir finden konnten. Wir entwickelten eigene webbasierte Anwendungen wie Gmail und Docs. Wir verbesserten unsere Infrastruktur rasant, sodass wir die exponentiell anwachsenden Onlinedaten und Inhalte schneller indizieren konnten.<sup>9</sup> Wir machten die Suche schneller und stellten sie in weiteren Sprachen zur

Verfügung. Außerdem verbesserten wir unsere Benutzeroberfläche, um die Bedienung zu erleichtern. Wir fügten Karten hinzu und verbesserten die regionalen Ergebnisse. Wir arbeiteten mit Partnern zusammen, um sicherzustellen, dass wir für unsere Nutzer immer leicht erreichbar waren. Wir expandierten sogar in Bereiche, in denen Microsoft führend war, etwa mit Google Chrome, dem von Anfang an schnellsten und sichersten Browser am Markt. Und wir finanzierten all das mit einem höchst effizienten und effektiven Werbesystem.

Eric warnte sein Team immer wieder, Microsoft würde »über uns herfallen, Schlag auf Schlag.« Sie taten es und tun es immer noch. Trotzdem übertraf der Businessplan alle unsere Erwartungen. Heute ist Google eine 50 Milliarden Dollar schwere Firma mit fast 50 000 Angestellten in mehr als 40 Ländern. Unsere Aktivitäten sind sehr breit gestreut: von der Internetsuche und der Suchmaschinenwerbung bis hin zu Videos und anderen Formen des digitalen Marketing. Wir haben den Übergang von einer PC-zentrierten Welt zu einer mobilfunkorientierten geschafft, haben erfolgreich eine Reihe von Hardwareprodukten auf den Markt gebracht und technische Entwicklungsarbeit geleistet – mit neuen Projekten, die zum Beispiel in Aussicht stellen, allen Menschen Internetzugang zu bringen, und selbstfahrende Autos zu bauen.

Einer der Hauptgründe für unseren Erfolg ist jedoch, dass der Plan, den wir dem Vorstand an jenem Tag im Jahr 2003 vorlegten, kein echter Businessplan war. Er enthielt keine Finanzprognosen oder eine Auflistung der Einnahmequellen. Es gab keine Marktanalyse hinsichtlich der Wünsche von Nutzern, Anzeigenkunden oder Partnern, kein Konzept zur Marktsegmentierung und keinen Plan, welche Anzeigenkunden wir zuerst ins Visier nehmen sollten. Es gab keine Multi-Channel-Strategie und keine Strategie für den Verkauf unserer Werbeprodukte. Wir

hatten keinen Organisationsplan, der vorgeschrieben hätte, dass der Verkauf dieses tat, die Produktentwicklung jenes und die Ingenieure wieder etwas anderes. Es gab keine Produkt-Roadmap, die im Einzelnen festlegte, was wir wann bauen würden. Es gab keinen Finanzplan. Es gab keine Zielvorgaben oder Eckdaten, anhand derer Vorstand und Führungskräfte unsere Fortschritte hätten überprüfen können.

Und es gab auch keine Strategie, wie wir die Firma ausbauen würden beziehungsweise wie wir dem »Sprecht-doch-einfach-mit-den-Ingenieuren«-Ethos von Larry und Sergey treu bleiben könnten, während wir gleichzeitig ein Unternehmen schufen, das es mit dem mächtigsten Technologiehersteller der Welt aufnehmen konnte. Es fehlte auch eine Strategie, wie wir unser kühnes Ziel erreichen könnten, das Leben von Milliarden Menschen zu verändern. Wir ließen das aus, einfach weil wir es nicht wussten. Was Managementstrategien anging, konnten wir damals nur sicher sagen, dass vieles von dem, was wir beide im 20. Jahrhundert gelernt hatten, falsch, und dass es Zeit für einen Neuanfang war.

## **Wenn das Erstaunliche normal ist**

Heute leben und arbeiten wir alle in einer neuen Ära, dem Jahrhundert des Internets. Technologische Fortschritte beunruhigen die Wirtschaft und das Tempo der Veränderungen nimmt zu. Das stellt alle Unternehmensführer vor besondere Herausforderungen. Um diese zu verstehen, ist es nützlich, sich diese erstaunliche Entwicklung einmal vor Augen zu führen.

Drei machtvolle Technologietrends haben die Bedingungen in den meisten Branchen grundsätzlich verändert. Erstens sind mit dem Internet Informationen frei

verfügbar geworden, in großer Menge und überall. Zweitens ist durch mobile Endgeräte und Netzwerke die Welt näher zusammengedrückt und ständig vernetzt. Und drittens stehen mit dem Cloud-Computing<sup>10</sup> praktisch unendliche Rechner- und Speicherkapazitäten sowie eine Unmenge komplexer Tools und Anwendungen zur Verfügung – für jedermann, auf preiswerter Pay-As-You-Go-Basis. Ein Großteil der Weltbevölkerung hat noch keinen Zugang zu diesen Technologien, aber es wird nicht mehr lange dauern, bis sich das ändert und die nächsten 5 Milliarden Menschen online sind.

Aus Sicht des Verbrauchers ist durch das Zusammentreffen dieser drei technischen Entwicklungen das Unmögliche möglich geworden. Du willst irgendwohin fliegen? Am Tag des Abflugs erinnert dich dein Handy daran, wann du zum Flughafen fahren musst, von welchem Terminal und Gate du abfliegst, und es sagt dir ungefragt, ob du einen Regenschirm brauchst, wenn du ankommst. Du möchtest etwas Bestimmtes wissen? Tipp ein oder zwei Wörter ein oder sprich sie aus und die Antwort erscheint sofort auf dem Bildschirm, ausgewählt aus einer gewaltigen Menge an Informationen, einem Großteil des weltweiten Wissens. Du hörst einen Song, der dir gefällt? Halt dein Handy hoch, drück einen Knopf, identifiziere das Lied, kauf es und hör es dir an – mit jedem beliebigen Gerät, überall auf der Welt. Du willst wissen, wie du an einen bestimmten Ort gelangst? Dein Handy (oder deine Brille oder deine Armbanduhr) sagen es dir und informieren dich über die Verkehrslage. Du reist ins Ausland? Sprich in dein Handy (oder deine Brille oder deine Armbanduhr) und du siehst oder hörst die Worte übersetzt in praktisch jede Sprache der Erde. Du bist ein Kunstfreund? Dann kannst du in der virtuellen Welt durch etliche der größten Museen der Welt flanieren und dir die Gemälde genauer ansehen als irgendjemand vor dir, außer

vielleicht dem Künstler selbst. Du möchtest wissen, ob das Restaurant, in dem du heute Abend verabredet bist, ein schönes Ambiente hat oder einen Parkplatz? Fahr virtuell dorthin, geh hinein und sieh dich um. Tisch 17 sieht super aus!

Als wir Ende der 70er und Anfang der 80er aufs College gingen, riefen wir einmal in der Woche, am Sonntag, zu Hause an, immer vor 17 Uhr, weil es danach wieder teurer wurde. Als Jonathans Sohn vor einigen Jahren in Australien studierte, aß er gelegentlich mit seiner Familie zu Hause in Kalifornien zu Abend – per Video-Hangout auf einem Laptop. Kostenlos.

Am erstaunlichsten aber ist, dass diese erstaunlichen Dinge überhaupt nicht mehr erstaunlich sind. Früher war es so, dass der leistungsfähigste Computer und die beste Elektronik sich im Büro befanden. Zu Hause musste man sich mit Telefonen arrangieren, die an der Wand befestigt waren, mit Karten aus Papier, Musik von Radiosendern, die spielten, was sie spielen wollten, und Fernsehern, die von zwei kräftigen jungen Männern installiert und mit Kabeln oder Antennen verbunden werden mussten. Viele Jahre blieben diese Aspekte des Lebens unverändert. Heute jedoch sind atemberaubende Innovationen normal geworden.

## Tempo

Noch größere Auswirkungen als auf die Nutzer aber haben die rasanten technischen Entwicklungen auf die Geschäftswelt. Betriebswirtschaftlich ausgedrückt stehen einer Branche große Veränderungen bevor, wenn sich die Kostenkurven bei einem Hauptproduktionsfaktor abwärts bewegen.<sup>11</sup> Heute sind gleich *drei* Produktionsfaktoren billiger geworden: Information, Vernetzung und

Rechnerleistung. Das hat Auswirkungen auf alle Kostenkurven, an denen diese Faktoren beteiligt sind. Das muss einfach Unruhe stiften. Viele etablierte Firmen – also Firmen aus der Zeit vor dem Internet – gingen beim Aufbau ihrer Unternehmen von knappen Informationen, beschränkten Vertriebsmöglichkeiten und geringer Marktreichweite oder geringer Auswahl und Präsentationsfläche aus. Heute jedoch sind all diese Faktoren im Überfluss vorhanden.<sup>12</sup> Dadurch stehen ganze Branchen vor großen Veränderungen. Als erstes haben wir das in der Medienbranche erlebt, deren gesamte Produktion heute digital zur Verfügung gestellt und weltweit kostenlos verschickt werden kann. Aber praktisch jede Branche ist in irgendeiner Form von Informationen abhängig. Die Medien, das Marketing, der Einzelhandel, die Gesundheitsversorgung, die Verwaltung, der Bildungssektor, die Finanzdienstleister, das Transportwesen, die Verteidigung, die Energiewirtschaft ... Wir können uns eigentlich keine Branche vorstellen, die ohne Veränderungen aus dieser Ära hervorgehen wird.

Das Ergebnis all dieses Aufruhrs ist, dass die exzellente Qualität des Produkts für den Geschäftserfolg heute von überragender Bedeutung ist – nicht die Informationskontrolle, nicht die Beherrschung der Distribution, nicht die erdrückende Macht des Marketing (auch wenn diese Dinge immer noch wichtig sind). Dafür gibt es eine Reihe von Gründen. Erstens waren die Verbraucher nie besser informiert und hatten nie mehr Wahlmöglichkeiten.<sup>13</sup> Früher war es so, dass Firmen durch gigantisches Marketing oder einen starken Vertrieb ein schlechtes Produkt zu einem wirtschaftlichen Erfolg machen konnten. Man entwickelte ein durchschnittliches Produkt, sorgte mithilfe eines großen Marketingbudgets für seine positive Darstellung, begrenzte die Wahlmöglichkeiten der Kunden und konnte mit einem

guten Gewinn rechnen. Haben Sie schon mal bei Bennigan's gegessen? Bei Steak und Ale? In den 1980er Jahren hatten diese Ketten Hunderte lokale Niederlassungen in den USA, die alle ordentliches Essen und ordentlichen Service anboten.

Heute gibt es in Städten und ihrem Umland Restaurants für jeden Geschmack - Ketten und Einzelbetriebe. Und jeder hat Zugang zu Informationen über ihre Qualität, von professionellen Kritikern und normalen Verbrauchern auf Webseiten wie Yelp. Bei so vielen Informationen und so vielen Wahlmöglichkeiten ist es für ein bestehendes mittelmäßiges Restaurant (ob Kette oder nicht) schwieriger zu überleben, egal wie groß das Marketingbudget ist, und es ist leichter für ein neues Spitzenrestaurant, sich durch Mundpropaganda zu etablieren.<sup>14</sup> Das Gleiche gilt für Autos, Hotels, Spielzeug, Kleidung und jede andere Ware oder Dienstleistung, über die die Leute im Internet recherchieren können. Der Kunde hat reichlich Wahlmöglichkeiten, der Regalplatz im Internet ist praktisch endlos (YouTube hat über eine Million Kanäle, Amazon verkauft mehr als 50 000 Bücher allein zum Thema Geschäftsführung). Und der Kunde hat eine Stimme; es ist riskant geworden, ein schlechtes Produkt oder einen miserablen Service anzubieten.

Wir haben dieses Phänomen der Internet-Ära mehrmals selbst erlebt. Als Jonathan bei Excite@Home arbeitete und eine Zusammenarbeit mit Google erwog, entschied sich sein CEO dagegen und sagte zu Jonathan: »Die Suchmaschine von Google ist besser, aber wir werden sie im Marketing schlagen.« Excite@Home gibt es nicht mehr, das scheint also nicht funktioniert zu haben. (Positiv ist allerdings zu vermerken, dass dem @-Symbol ein gewaltiger Erfolg beschieden war!) Jonathans Geschäftsführer war nicht der einzige, der glaubte, ein Markenname und das richtige Marketing könnten auch

schlechte Produkte zum Erfolg bringen. Haben Sie je von Google Notebook gehört? Oder von Knol? iGoogle? Wave? Buzz? PigeonRank?<sup>15</sup> All das waren Google-Produkte, die durchaus ihre Vorteile hatten, sich aber nie bei den Nutzern durchsetzten. Sie waren nicht gut genug und starben einen verdienten Tod. Der Rückenwind unserer Marketing- und PR-Maschine und der Markenname waren nicht annähernd stark genug, dem Gegenwind der Mittelmäßigkeit entgegenzuwirken. Wie Jeff Bezos, Gründer und CEO von Amazon, sagte: »In der alten Welt hast du 30 Prozent deiner Zeit darauf verwendet, eine großartige Dienstleistung zu entwickeln, und 70 Prozent darauf, darüber zu reden. In der neuen Welt ist das Verhältnis umgekehrt.«<sup>16</sup>

Der zweite Grund, warum die Qualität eines Produkts so entscheidend ist, besteht darin, dass die Kosten fürs Experimentieren und die Einbußen bei Misserfolg deutlich gesunken sind. Besonders dramatisch erlebt man das in der IT-Branche, wo ein kleines Team von Ingenieuren, Entwicklern und Designern fantastische Produkte entwickeln und kostenlos online anbieten kann. Es ist lächerlich einfach, sich ein neues Produkt auszudenken und zu entwickeln, es an einer begrenzten Zahl von Konsumenten zu testen, herauszufinden, was funktioniert und was nicht, das Produkt entsprechend zu verändern und es noch einmal zu versuchen. Oder man entscheidet sich dagegen und fängt noch einmal ganz von vorn an - um eine Erfahrung reicher.

Auch bei Industriegütern sind die Erprobungskosten niedriger. Man kann Prototypen digital modellieren, sie mit einem 3-D-Drucker herstellen, sie online versuchsweise auf den Markt bringen, das Design aufgrund der Ergebnisse verändern und mit einem Prototyp oder einem tollen Video sogar online Produktionskosten einwerben. Google [x], ein Team das an besonders ehrgeizigen Google-Projekten

arbeitet, baute den ersten Prototypen von Google Glass, einem tragbaren Computer, so leicht wie eine Sonnenbrille, in nur 90 Minuten. Er war nicht besonders elegant, aber sehr nützlich: Man musste nicht viel erklären, sondern konnte ihn einfach zeigen.

Die Produktentwicklung ist flexibler und schneller geworden. Deutlich bessere Produkte ruhen heute nicht mehr auf den Schultern von Giganten, sondern auf den Schultern von zahlreichen Testdurchläufen. Die Grundlage von Erfolg und der gleichbleibender Produktqualität ist daher das Tempo.

Leider wurden die meisten Managementprozesse, die in Firmen heute gängig sind, mit einer anderen Zielvorstellung entwickelt – genau wie Jonathans gescheiterter Gate-basierter Plan zur Produktentwicklung. Sie wurden vor mehr als einem Jahrhundert ausgearbeitet, zu einer Zeit, als Fehler teuer waren und nur die Führungskräfte über umfassende Informationen verfügten. In der Hauptsache ging es darum, das Risiko gering zu halten und sicherzustellen, dass Entscheidungen nur von den Wenigen mit den vielen Informationen getroffen wurden. In solch einer traditionellen Struktur, die auf Befehl und Kontrolle beruht, werden Informationen aus allen Abteilungen an die Führungskräfte geleitet, und von dort fließen die Entscheidungen in umgekehrter Richtung zurück. Dieser Ansatz wurde dazu *gemacht*, die Dinge zu verlangsamen, und er erfüllt seinen Zweck sehr gut. Wenn Unternehmen aber dauerhaft das Tempo anziehen müssen, arbeitet ihre Architektur gegen sie.

## **Die »smarte Kreative«**

Die gute Nachricht ist, dass eben jene Überflusswirtschaft, die ganze Branchen in Unruhe versetzt, das gleiche mit der

Arbeitssituation macht. Das heutige Arbeitsumfeld unterscheidet sich radikal von dem des 20. Jahrhunderts. Wie bereits angemerkt, ist es billig geworden zu experimentieren. Die Einbußen bei einem Misserfolg sind – wenn man es richtig macht – viel niedriger als früher. Außerdem waren Daten früher knapp und Rechnerkapazitäten wertvoll. Heute ist beides reichlich vorhanden; man muss also nicht damit haushalten. Und die Zusammenarbeit mit anderen Menschen ist einfach geworden – unabhängig davon, ob sie sich im gleichen Zimmer, im selben Land oder auf einem anderen Kontinent befinden. Nimmt man diese Faktoren zusammen, hat man plötzlich eine Situation, in der Angestellte vom einfachen Mitarbeiter über den Manager bis hin zur Führungsspitze ungewöhnlich viel bewegen können.

Der übliche Ausdruck für solche Menschen, die informationsbasiert arbeiten oder, einfacher ausgedrückt, ihren Lebensunterhalt mit Denken verdienen – ist heute »Wissensarbeiter«. Diese Bezeichnung stammt aus dem 1959 erschienenen Buch *Landmarks of Tomorrow* von Management-Guru Peter Drucker.<sup>17</sup> Dort geht es unter anderem darum, wie diese Wissensarbeiter produktiver gemacht werden können. Üblicherweise sind die wertvollsten Wissensarbeiter diejenigen, die sich im starren Korsett von Firmenprozessen wohlfühlen und in einem kleinen Bereich große Sachkenntnis erwerben. (»Morty? Der ist bei uns zuständig für Tabellen. Vicki? An die musst du dich wenden, wenn du Lagerplatz brauchst. Pete? Der verwaltet den Basketballpool.«) Sie wollen keine Flexibilität, sondern glänzen im Status quo. Große Firmen wie IBM, General Electric, General Motors und Johnson & Johnson bieten Mitarbeitern mit dem größten Potenzial den Aufstieg ins Management an, was dazu führt, dass diese Stars ungefähr alle zwei Jahre rotieren und eine neue Rolle übernehmen. Dadurch werden Führungsqualitäten