

BEN HOROWITZ

WENN ES

HART

SCHWIERIGE  
MANAGEMENT-  
SITUATIONEN

AUF HART

KOMMT

UND WIE MAN SIE MEISTERT

BEN HOROWITZ

**WENN ES**

**HART**

SCHWIERIGE  
MANAGEMENT-  
SITUATIONEN

**AUF HART**

**KOMMT**

UND WIE MAN SIE MEISTERT

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel  
The hard thing about hard things – building a business when there are no easy answers  
ISBN 9780374109202

Copyright der Originalausgabe 2014:  
Copyright © Ben Horowitz, 2014

Copyright der deutschen Ausgabe 2014:  
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Matthias Schulz  
Covergestaltung: Johanna Wack  
Gestaltung und Satz: Franziska Igler  
Lektorat: Hildegard Brendel  
Druck: GGP Media GmbH, Prößneck

ISBN 978-3-86470-209-9

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,  
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken  
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

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.

BÖRSEN  MEDIEN  
AKTIEGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach  
Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444  
E-Mail: [buecher@boersenmedien.de](mailto:buecher@boersenmedien.de)  
[www.plassen.de](http://www.plassen.de)  
[www.facebook.com/plassenverlag](http://www.facebook.com/plassenverlag)

Das ist für Felicia, Sophia, Mariah und den Boocher,  
*mi familia*, denn ihr habt mich ertragen,  
als ich das alles gelernt habe.

Meine Erlöse aus diesem Buch gehen zu  
hundert Prozent an den American Jewish World Service,  
der Frauen in Entwicklungsländern hilft,  
grundlegende Menschenrechte zu bekommen.  
Sie haben es wirklich hart.

# INHALT

<b>Einführung</b>	<b>9</b>
<b>Kapitel 1: Vom Kommunismus zum Risikokapital</b>	<b>13</b>
<b>Kapitel 2: Ich werd's überleben</b>	<b>31</b>
<b>Kapitel 3: Noch einmal mit Gefühl</b>	<b>53</b>
<b>Kapitel 4: Wenn es schief läuft</b>	<b>73</b>
Der Kampf	76
CEOs sollten Klartext reden	80
Mitarbeiter richtig entlassen	84
Kündigung eines Managers	88
Ein treuer Freund muss degradiert werden	96
Die Lügen der Loser	100
Bleikugeln	103
Keinen schert's	105

<b>Kapitel 5: Zuerst die Menschen, dann die Produkte, dann die Gewinne – in dieser Reihenfolge</b>	<b>107</b>
Ein gutes Unternehmen	113
Warum Start-ups ihre Mitarbeiter ausbilden sollten	119
Kann ich Leute einstellen, die für einen Freund von mir arbeiten?	127
Warum sich Manager aus Großkonzernen in kleinen Firmen schwer tun	131
Führungskräfte einstellen: Das habe ich noch nie gemacht, wie finde ich jemanden Gutes?	136
Wenn Mitarbeiter Führungskräfte falsch verstehen	142
Managementschuld	146
Qualitätssicherung im Management	150
 <b>Kapitel 6: Im laufenden Betrieb</b>	 <b>155</b>
Mikropolitik minimieren	159
Der richtige Ehrgeiz	166
Titel und Beförderungen	169
Ein kluger Kopf ist noch kein guter Mitarbeiter	175
Ältere Arbeitnehmer	179
Einzelgespräche	184
Aufbau einer Firmenkultur	187
Skalieren ist kein Zauberwerk	192
Die „zukünftige Erwartungen“-Falle	199
 <b>Kapitel 7: Führen, ohne zu wissen wohin</b>	 <b>203</b>
Die schwierigste CEO-Eigenschaft	207
Zwischen Angst und Mut liegt ein schmäler Grat	214
Einser und Zweier	219

Alle mir nach	223
Friedens-CEO / Kriegs-CEO	228
Ich mache mich zum CEO	233
Wie bewertet man CEOs?	238
<b>Kapitel 8: Regel 1 des Unternehmertums:</b>	
<b>Es gibt keine Regeln</b>	<b>247</b>
Das Paradoxon von Verantwortlichkeit und Kreativität und wie man es löst	252
Freaky-Friday-Management	256
Spitze bleiben	257
Erwartungen und Loyalität	259
Sollten Sie Ihr Unternehmen verkaufen?	260
<b>Kapitel 9: Der Anfang von Ende</b>	<b>267</b>
<b>Anhang</b>	<b>280</b>
<b>Danksagungen</b>	<b>285</b>

# EINFÜHRUNG

„This the real world, homie, school finished  
They done stole your dreams, you dunno who did it.”

– KANYE WEST, „GORGEOUS”



**IMMER**, wenn ich ein Buch über Führungstechniken oder Selbsthilfe lese, sage ich mir anschließend: „Alles schön und gut, aber die wirklich harten Dinge fehlen hier.“

Sich ein großes, schwieriges, ambitioniertes Ziel zu setzen, das ist noch nicht hart. Hart ist es, Leute zu entlassen, wenn man das große Ziel verpasst. Das Harte besteht nicht darin, tolle Leute einzustellen. Hart ist es, wenn diese eben noch „großartigen Menschen“ auf einmal Ansprüche stellen und Unmögliches fordern. Das Harte besteht nicht darin, eine Unternehmensstruktur zu entwerfen. Hart ist es, dafür zu sorgen, dass die Menschen innerhalb des Unternehmens, das du gerade entworfen hast, miteinander kommunizieren. Das Harte besteht nicht darin, von großen Dingen zu träumen. Hart ist es, mitten in der Nacht schweißgebadet aufzuwachen, weil sich der Traum zum Albtraum entwickelt.

Diese Bücher wollen Gebrauchsanweisungen für Problemsituationen liefern, für die es keine Lösungen gibt. Es gibt keine Gebrauchsanweisung für wirklich komplexe und dynamische Situationen. Es gibt keine Gebrauchsanweisung dafür, wie man ein Hightech-Unternehmen aufbaut. Es gibt keine Gebrauchsanweisung dafür, wie man einer Gruppe aus einer schwierigen Lage heraushilft. Es gibt keine Gebrauchsanweisung dafür, wie man Hits in Serie landet. Es gibt keine Gebrauchsanweisung dafür, wie man als NFL-Quarterback spielt. Es gibt keine Gebrauchsanweisung dafür, wie man für das Amt des US-Präsidenten kandidiert. Und es gibt keine Gebrauchsanweisung dafür, wie man Menschen motiviert, wenn das Geschäft in die Binsen geht. Das ist das Harte, wenn es hart auf hart kommt – es gibt nicht die eine Formel dafür, was dann zu tun ist.

Dennoch gibt es viele Ratschläge und Erfahrungen, die helfen können, wenn es hart auf hart kommt.

Mein Buch soll nicht der Versuch einer Gebrauchsanweisung sein. Ich erzähle meine Geschichte und von den Schwierigkeiten, mit denen ich mich auseinandersetzen musste. Als Unternehmer, als Firmenchef (CEO) und als Risikokapitalgeber fand ich diese Lektionen stets hilfreich – speziell bei der Zusammenarbeit mit einer neuen Generation Gründer-CEOs. Wer eine Firma aufbaut,

steckt unweigerlich irgendwann in der Klemme und erlebt schwierige Zeiten. Ich kenne das, ich habe das alles selbst erlebt. Bei den Details mag es Abweichungen geben, aber die grundlegenden Muster und Lektionen haben Bestand.

Im Verlauf der vergangenen Jahre habe ich diese Lektionen zu einer Reihe Blogbeiträge zusammengefasst, die Millionen Menschen gelesen haben. Viele haben sich bei mir gemeldet und wollten mehr über die Hintergründe erfahren. In diesem Buch wird erstmals die Vorgeschichte erzählt, aber auch die Lektionen aus dem Blog sind vertreten. Im Laufe der Jahre haben mich viele Freunde inspiriert, Berater und Familienmitglieder – und Hip-Hop und Rap. Hip-Hop-Künstler wollen berühmt und erfolgreich sein und sehen sich als Unternehmer, deshalb bieten viele ihrer Themen – Wettbewerb, Geld verdienen, falsch verstanden zu werden – wichtige Lektionen zu den schwierigen Dingen. Ich hoffe, dass meine Erfahrungen anderen, die dabei sind, etwas aus dem Nichts aufzubauen, Hilfe und Inspiration sein können.

# **VOM KAPITEL 1 KOMMUNISMUS ZUM RISIKOKAPITAL**

„This here is all about  
My wife, my kids, the life that I live  
Through the night, I was his, it was right, but I did  
My ups, and downs, my slips, my falls  
My trials and tribulations, my heart, my balls.“

– DMX, „WHO WE BE“

## ICH HATTE ZUM GRILLEN GELADEN,

hundert meiner engsten Freunde waren da. Das ist nicht ungewöhnlich, solche Barbecues veranstalten mein Schwager Cartheu und ich seit Jahren. Als Grillmeister bin ich so gut, dass meine afroamerikanischen Freunde mich nach dem farbigen Baseball-Star als „Jackie Robinson des Barbecue“ preisen. Rassengrenzen zerfallen vor mir zu Staub.

Auf dieser Grillparty jedenfalls unterhielten wir uns über den großartigen Rapper Nas. Mein Freund Tristan Walker, ein junger, farbiger Unternehmer, erzählte voller Stolz, dass Nas genauso wie er aus Queensbridge, New York, stamme, einer der größten Sozialbausiedlungen in ganz Amerika. Darauf meldete sich mein Vater zu Wort: „Ich war auch in Queensbridge!“

„Sie meinen bestimmt *Queens*“, sagte Tristan, der sich nicht vorstellen konnte, dass mein Vater, ein 73-jähriger weißer Jude, schon einmal in Queensbridge war. „Queensbridge ist eine Sozialbausiedlung, wissen Sie, ein extrem raues Pflaster.“

Aber mein Vater war sich sicher – er meinte Queensbridge.

Mein Vater sei in Queens aufgewachsen, die Verwechslungsgefahr also gering, sagte ich Tristan und wandte mich dann an meinen Vater: „Dad, was hast du denn in Queensbridge gemacht?“ Und er antwortete: „Ich habe dort kommunistische Literatur verteilt, als ich elf war. Ich kann mich noch gut daran erinnern, wie sich meine Mutter aufgeregt hat, dass mich die Kommunistische Partei in ein Sozialbauviertel schickt. Viel zu gefährlich für ein kleines Kind, meinte sie.“

Meine Großeltern waren überzeugte Kommunisten, mein Großvater Phil Horowitz aktives Parteimitglied. Das kostete ihn während der McCarthy-Ära seinen Job als Lehrer. Mein Vater sog die linke Lehre quasi mit der Muttermilch auf und so kam es, dass wir 1968 ins kalifornische Berkeley zogen, wo er Chefredakteur von *Ramparts* wurde, einer berühmten Zeitschrift der Neuen Linken.

Ich wuchs also in der „Volksrepublik Berkeley“ auf, wie die Einwohner ihre Stadt damals liebevoll nannten. Als Kind war ich wahn-sinnig schüchtern, Erwachsene jagten mir Angst ein. Was gab das für ein Geheul, als meine Mutter mich das erste Mal in der Vorschule absetzte! Sie solle einfach gehen, sagte der Lehrer, es sei ganz normal,

dass die Kleinen weinen. Aber als Elissa Horowitz drei Stunden später zurückkehrte, war ich patschnass und heulte noch immer. Ich hätte einfach nicht aufgehört, deshalb sei meine Kleidung nun so nass, sagte der Lehrer. Das war der Tag, an dem ich aus der Vorschule geworfen wurde.

Meine Mutter war der geduldigste Mensch der Welt, ansonsten wäre ich vielleicht nie zur Schule gegangen. Alle empfahlen ihr, mich zum Psychiater zu bringen, aber sie blieb geduldig und wartete, bis ich mich an die Welt gewöhnte – ganz egal, wie lange es dauerte.

Als ich fünf war, verließen wir unser kleines Häuschen in der Glen Avenue. Mit seinem einzigen Schlafzimmer war es für die sechsköpfige Familie viel zu klein geworden. Wir zogen in ein größeres Haus in der Bonita Avenue. Hier lebte die Mittelschicht von Berkeley beziehungsweise das, was in Berkeley als Mittelschicht durchging: Hippies, Verrückte, Leute aus der Unterschicht, die sich verbissen nach oben arbeiteten, und Leute aus der Oberschicht, die vor lauter Drogen nach unten abrutschten.

Einmal war Roger (nicht sein echter Name) bei uns, ein Freund meines älteren Bruders Jonathan. Roger zeigte auf ein afroamerikanisches Kind, das ein Stück die Straße runter mit seinem roten Bollerwagen spielte. „Geh da hin und nimm dem Jungen seinen Wagen weg“, stachelte Roger mich an. „Muckt er rum, spuckst du ihm ins Gesicht und sagst ihm, er ist ein Nigger.“

Jetzt muss ich erst einmal etwas klarstellen. Erstens: Wir waren in Berkeley, das war also nicht die übliche Sprache. Den Begriff *Nigger* kannte ich nicht und wusste auch nicht, was er bedeutet. Ein Kompliment war es nicht, so viel war mir klar. Zweitens: Roger war kein Rassist und auch nicht schlecht erzogen. Sein Vater war Professor in Berkeley, seine Eltern waren herzensgute Menschen. Später zeigte sich allerdings, dass Roger an Schizophrenie litt. Seine böse Seite war wohl darauf aus, Ärger anzuzetteln.

Ich jedenfalls steckte nun in der Klemme. Roger jagte mir eine Heidenangst ein und würde mich bestimmt ordentlich verprügeln, wenn ich mich weigerte. Andererseits fürchtete ich mich auch, den Wagen einzufordern. Ich war damals halt ein Schisser, der vor allem

Angst hatte. Die Angst vor Roger überwog allerdings, deshalb ging ich los. Es waren vielleicht 30 Meter bis zu dem Jungen, aber mir kamen sie vor wie 30 Meilen.

Endlich dort angekommen, konnte ich mich kaum rühren. Was sollte ich denn nun sagen? Ich öffnete einfach den Mund und fing an zu reden. Das Ergebnis? „Darf ich mit deinem Wagen fahren?“ Und Joel Clark Junior antwortete: „Klar.“ Ich drehte mich um, weil ich nach Roger sehen wollte, aber der war nicht mehr da. Offensichtlich hatte in der Zwischenzeit seine gute Seite übernommen und er kümmerte sich um andere Dinge. Joel und ich spielten den ganzen Tag und sind seitdem die allerbesten Freunde. 18 Jahre später war er auf meiner Hochzeit Trauzeuge.

Diese Geschichte habe ich noch nie jemandem erzählt, aber sie hat mein Leben geprägt. Ich habe gelernt, dass ich zwar Angst haben kann, mich das aber nicht automatisch zum Feigling macht. Entscheidend war, was ich tat. Held oder Feigling? Das hing von meinem Handeln ab.

Ich habe oft an diesen Tag gedacht. Hätte ich Rogers Befehle befolgt, hätte ich niemals meinen besten Freund kennengelernt. Diese Erfahrung hat mich auch gelehrt, Dinge nicht nach ihrem Aussehen zu beurteilen. Du musst Personen oder Dinge erst kennenlernen, ansonsten weißt du gar nichts. Wissen, und vor allem Wissen aus eigenen Erfahrungen, lässt sich nicht per Abkürzung erwerben. Allgemeinplätze und Abkürzungen können schlimmer sein als völlige Unwissenheit.

## **GIB DEINEN SCHEISS AB**

Mit den Jahren habe ich mir mühsam angewöhnt, den ersten Eindruck zu ignorieren und nicht mehr blind irgendwelchen Konventionen zu folgen. Ich wuchs als hervorragender Schüler in Berkeley auf, einer Stadt, die mit American Football nichts am Hut hatte – zu militaristisch. Niemand erwartete von mir, dass ich dem Footballteam der Berkeley High School beitrete, aber genau das tat ich. Für mich war das ein gewaltiger Schritt. Als Kind hatte ich nie gespielt, es war

also mein erster Kontakt mit dem Sport. Jetzt half mir, was ich über den Umgang mit der Furcht gelernt hatte. Beim High-School-Football geht es zu 75 Prozent darum, seine Furcht in den Griff zu bekommen.

Nie werde ich das erste Training mit Coach Chico Mendoza vergessen. Coach Mendoza war ein harter alter Knochen, der an der Texas Christian University für das College-Team (Spitzname: „Horned Frogs“, die „Hornfrösche“) gespielt hatte. Coach Mendoza begann seine erste Ansprache wie folgt: „Einige von euch Jungs werden hier mitmachen, es aber nicht ernst meinen. Ihr hängt hier nur rum, baut Scheiß, redet Scheiß, treibt Scheiß und macht euren Scheiß nicht. Das Einzige, was ihr wollt, ist, in eurem Football-Scheiß gut auszusehen. Bist du so jemand? Dann gib deinen Scheiß ab.“ Und weiter ging es mit den Dingen, die der Coach nicht sehen wollte: „Du kommst zu spät zum Training? Gib deinen Scheiß ab. Keine Lust auf Zweikämpfe? Gib deinen Scheiß ab. Du schleichst über den Rasen? Gib deinen Scheiß ab. Du nennst mich Chico? Gib deinen Scheiß ab.“

Es war die intensivste, lächerlichste und poetischste Rede, die ich je gehört hatte. Ich fand sie großartig. Ich konnte es kaum erwarten, meiner Mutter davon zu erzählen. Die war schockiert, ich fand es weiterhin großartig. Das war meine erste Lektion in Führungsarbeit. Einem guten Führer folgen die Menschen und sei es nur aus Neugierde, hat der ehemalige Außenminister Colin Powell gesagt. Ich jedenfalls war extrem gespannt, was Coach Mendoza als Nächstes sagen würde.

Als Einziger im Footballteam gehörte ich in Mathe zur Spitzengruppe, deshalb hatte ich nur wenig gemeinsamen Unterricht mit den anderen. Ich hing also mit unterschiedlichen Leuten mit völlig unterschiedlicher Weltsicht rum. Ich fand es faszinierend, was so ein Perspektivenwechsel für radikal abweichende Einschätzungen mit sich brachte. Ein Beispiel: Als Run-D.M.C. ihr Album „Hard Times“ veröffentlichten, sorgten die treibenden Beats für ein Erdbeben in meinem Footballteam. In meiner Matheklasse dagegen null Reaktion. Als Ronald Reagan seine Strategische Verteidigungsinitiative SDI verkündete, empörten sich die jungen Naturwissenschaftler sehr über die fragwürdigen technischen Grundlagen des Programms. Beim Football-Training hat man davon nichts gemerkt.

Die unterschiedlichen Blickwinkel halfen mir, Fakten und Auffassung zu trennen. Später, als Gründer und CEO, hat mir das sehr geholfen. Steckte ich in der Klemme und die „Fakten“ sprachen eine vermeintlich eindeutige Sprache, suchte ich zur Bewertung der Lage nach alternativen Deutungen und Erklärungen und griff dafür zu radikal unterschiedlichen Blickwinkeln. Ein einziges plausibles Alternativszenario reicht manchmal aus, einer besorgten Belegschaft nicht den letzten Funken Hoffnung zu rauben.

## EIN BLIND DATE

1986. Ich hatte mein zweites Studienjahr an der Columbia University abgeschlossen und lebte bei meinem Vater, der inzwischen nach Los Angeles umgezogen war. Claude Shaw, ein Freund, mit dem ich in der High School Football gespielt hatte, arrangierte ein Blind Date für mich: er und seine Freundin Jackie Williams, dazu Felicia Wiley als meine Verabredung für den Abend. Claude und ich wollten kochen, den ganzen Tag standen wir in der Küche und schufteten. Um 19 Uhr waren wir verabredet, alles war fertig bis hin zu vier perfekt angerichteten T-Bone-Steaks. Was fehlte, waren unsere Dates. Eine Stunde ging ins Land, aber wir kannten ja Jackie, deren Stärke nicht gerade Pünktlichkeit war, also blieben wir entspannt. Zwei Stunden gingen ins Land und nun rief Claude doch mal an, um nach dem Stand der Dinge zu fragen. Was war geschehen? Felicia, meine Verabredung, hatte beschlossen, sie sei „zu müde“ für ein Date. Schockiert starrte ich auf unser inzwischen kaltes Festessen. Wow! Wie dreist!

Ich ließ mir von Claude das Telefon geben und stellte mich vor: „Hallo, hier spricht Ben, dein Blind Date.“

Felicia: „Tut mir leid, aber ich bin müde und es ist spät.“ Ich: „Naja, es ist spät, weil *du* zu spät bist.“

Felicia: „Ich weiß, aber ich bin völlig kaputt und schaffe es nicht mehr.“

Ich beschloss, an ihr Einfühlungsvermögen zu appellieren.

Ich: „Ich weiß genau, wie du dich fühlst, aber ein guter Zeitpunkt, uns das mitzuteilen, wäre gewesen, bevor wir den ganzen Tag in der Küche



geschuftet haben. Jetzt hast du eigentlich nur noch eine Möglichkeit: Du steigst in dein Auto und kommst unverzüglich hierher. Alles andere wäre unhöflich und würde einen dauerhaft schlechten Eindruck hinterlassen.“

Bei einer absolut ich-bezogenen Person (wie sie es zu sein schien) wäre meine Rede auf taube Ohren gestoßen. Dann wäre ich ohne das Date besser dran. Wenn sie sich dagegen aufraffte, konnte sie kein völlig schlechter Mensch sein.

Felicia: „Okay, ich mach mich auf den Weg.“

90 Minuten später war sie da. Sie trug weiße Shorts und war bildhübsch. Ich dagegen hatte mich so sehr auf das Date konzentriert, dass ich die Prügelei vom Vortag ganz vergessen hatte. Beim Basketball hatte gestern ein Kerl einen Ball nach meinem Bruder geworfen. Er: 1 Meter 90 groß, militärischer Haarschnitt, tarnfarbene Hosen, wahrscheinlich in einer Studentenverbindung. Mein Bruder Jonathan: Musiker, lange Haare, Kampfgewicht vielleicht 70 Kilo. Ich spielte damals Football, war Kämpfe gewöhnt und immer für alles zu haben. Ich beurteilte die Situation nach dem ersten Eindruck und ging auf den Knaben los. Im folgenden Handgemenge landete ich einige gute Treffer, kassierte aber auch einen rechten Haken auf mein linkes Auge, der nicht ohne Spuren blieb. Vielleicht war der Kerl einfach nur wegen eines Fouls erbost gewesen und hatte es gar nicht auf meinen Bruder abgesehen, aber das werde ich nie erfahren. Das ist nun mal der Preis, wenn man gar nicht erst versucht, etwas zu verstehen.

Und so fiel, als ich die Tür öffnete, der Blick aus Felicias sensationell schönen grünen Augen sofort auf die Beule unter meinem Auge. Ihr erster Gedanke (wie sie Jahre später einräumte): „Das ist ein Schläger. Ich hätte nicht kommen sollen, das war ein Riesenfehler.“

Glücklicherweise hat sich keiner von uns beiden auf den ersten Eindruck verlassen. Deshalb sind wir heute seit fast 25 Jahren glücklich verheiratet und haben drei wunderbare Kinder.

## SILICON VALLEY

In meiner College-Zeit bekam ich einen Ferienjob als Techniker bei einer Firma namens Silicon Graphics (SGI). Das war eine tolle

Erfahrung. Das Unternehmen erfand moderne Computergrafiken und mischte beim Film „Terminator 2“ genauso mit wie bei fantastischen Flugsimulatoren. Jeder dort war unheimlich klug und sie bauten extrem coole Dinge. Ich wollte den Rest meines Lebens für Silicon Graphics arbeiten.

Nach dem College und meinem Uni-Abschluss in Informatik wurde der Traum wahr: Ich heuerte bei SGI an. Es war großartig. Ich war seit einem Jahr bei SGI, als ich Roselie Buonauro kennenlernte, die dort früher Marketingchefin gewesen war und nun ein eigenes Unternehmen aufbaute. Ihre Tochter, mit der ich bei SGI arbeitete, hatte ihr von mir erzählt. Roselie tat alles, um mich abzuwerben. Schließlich gab ich nach und unterschrieb bei ihrer Firma NetLabs.

Was für eine schreckliche Entscheidung! Der Laden wurde von Andre Schwager geleitet, einem ehemaligen Hewlett-Packard-Manager und – viel wichtiger – Roselies Ehemann. Die Risikokapitalgeber hatten Andre und Roselie als „professionelles Managementteam“ an Bord geholt. Leider verstanden sie nur sehr wenig von den Produkten oder der Technologie und jagten die Firma ständig von einer verrückten Richtung in die nächste. Mir wurde klar, warum es so wichtig ist, dass Gründer auch ihr Unternehmen leiten.

Um die Dinge noch komplizierter zu machen, stellte man damals zeitgleich bei meiner zweiten Tochter Mariah Autismus fest. Die Arbeit bei einem Start-up wurde so zu einer immensen Belastung für unsere Familie, denn eigentlich wurde ich zu Hause benötigt.

Eines Tages kam mein Vater zu Besuch. Der Tag war kochend heiß, aber wir konnten uns damals keine Klimaanlage leisten. Wir hockten da in der 40-Grad-Hitze, umgeben von drei heulenden Kindern.

Mein Vater wandte sich zu mir und sagte: „Mein Sohn, weißt du, was billig ist?“

Ich hatte keine Ahnung, wovon er sprach: „Nein, was denn?“

„Blumen. Blumen sind wirklich billig. Aber weißt du, was teuer ist?“

Und wieder antwortete ich: „Nein, was denn?“

„Eine Scheidung“, sagte er.

Bei diesem, naja, nennen wir es mal Witz machte es bei mir Klick: Mir lief die Zeit davon. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte ich noch

keine schweren Entscheidungen fällen müssen. „Alles ist möglich, ich kann mit meinem Leben anfangen, wozu immer ich Lust habe, und zwar alles gleichzeitig.“ So fühlte ich mich. Aber die Frotzelei meines Vaters verdeutlichte mir auf einmal, dass ich beim jetzigen Kurs Gefahr lief, meine Familie zu verlieren. Wenn ich alles machte, würde ich bei der wichtigsten Aufgabe versagen. Zum ersten Mal zwang ich mich, die Welt durch eine Brille zu betrachten, bei der die Prioritäten nicht ganz allein meine waren. Karriere machen, Interessen verfolgen, Familie aufbauen, alles war machbar – und immer dachte ich dabei in erster Linie an mich. Doch wenn man Teil einer Familie oder einer Gruppe ist, kann diese Denkweise zu Problemen führen, und ich steckte bis zum Hals in Problemen. Ich war ein guter Mensch und nicht selbstsüchtig, davon war ich überzeugt, aber meine Taten sprachen eine andere Sprache. Jetzt war Schluss, ich durfte mich nicht mehr wie ein Junge aufführen, sondern musste ein Mann werden. Ich musste Prioritäten setzen. Erst kamen die Menschen, die mir wichtig sind, dann ich. Ich beschloss, am nächsten Tag bei NetLabs zu kündigen. Ich fand eine Stelle bei Lotus Development, die es mir möglich machte, mein Familienleben in Ordnung zu bringen.

Statt nur an mich zu denken, konzentrierte ich mich darauf, was für meine Familie am besten ist. Ich begann, der Mensch zu sein, der ich sein wollte.

## **NETSCAPE**

Eines Tages zeigte mir ein Kollege bei Lotus ein neues Produkt namens Mosaic. Studenten der Universität von Illinois hatten es entwickelt und es war im Grunde eine grafische Schnittstelle zum Internet, zu einer Technologie also, die bis dahin eigentlich nur Wissenschaftler und Forscher nutzten. Ich fand das faszinierend. Ganz klar, das hier war die Zukunft. Und was tat ich? Ich saß da und werkelte an allem Möglichen herum, aber nicht am Internet.

Mehrere Monate später las ich etwas über Netscape, ein junges Unternehmen, das Silicon-Graphics-Gründer Jim Clark und Mosaic-Erfinder Marc Andreessen gegründet hatten. Da musste ich mich bewerben,

das wusste ich sofort. Ich rief einen Freund bei Netscape an, er sollte mir ein Vorstellungsgespräch vermitteln. Kurz darauf war es so weit.

Bei den ersten Gesprächen lernte ich das komplette Produktmanagementteam kennen. Eigentlich hatte ich ein gutes Gefühl, aber als ich abends nach Hause kam, fand ich eine weinende Felicia vor: Sie war ans Telefon gegangen, als der Netscape-Personalvermittler angerufen hatte, um mir ein paar Ratschläge mit auf den Weg zu geben. (Das war die Zeit, bevor jeder ein Mobiltelefon hatte.) Er sagte ihr, wahrscheinlich würde ich die Stelle nicht bekommen, weil das Unternehmen Bewerber mit einem MBA-Abschluss aus Stanford oder Harvard suchte. Ich könne ja wieder studieren, schlug Felicia vor. Aber mit drei Kindern ist das eher unrealistisch, das wusste sie auch, deshalb die Tränen. Ich sagte ihr, nicht die Personalvermittler würden die Entscheidung fällen und vielleicht würde ich es ja auch ohne den richtigen Abschluss schaffen.

Am nächsten Tag rief die Personalabteilung an und lud mich zum Gespräch mit Marc Andreessen, Mitgründer, Technikvorstand, 22 Jahre alt.

Rückblickend ist es schnell dahergesagt, dass der Webbrowser und das Internet unvermeidbar waren, aber ohne Marcs Arbeit würden wir vermutlich in einer ganz anderen Welt leben. Damals herrschte die Meinung vor, das Internet sei nur etwas für Forscher und Wissenschaftler. Zu mysteriös, zu unsicher, zu langsam für eine kommerzielle Nutzung, so die allgemeine Einschätzung. Auch Mosaic, der erste Internetbrowser der Welt, änderte daran wenig, schon gar nicht bei den wichtigsten Branchengrößen. Die nämlich bastelten fleißig an eigenen Alternativen für das Internet – dem Information Superhighway. Das Rennen dominierten Schwergewichte wie Oracle und Microsoft mit ihren eigenständigen Technologien und sie waren es auch, die in der Wirtschaftspresse mit ihren Ideen Gehör fanden. Das war nachvollziehbar, denn die meisten Firmen arbeiteten noch nicht einmal mit TCP/IP (das Software-Fundament des Internets), sondern mit eigenen Netzwerkprotokollen wie AppleTalk, NetBIOS und SNA. Noch im November 1995 schrieb Bill Gates in seinem Buch „Der Weg nach vorn“, der Information Superhighway sei der logische

Nachfolger des Internets und werde die Zukunft bestimmen – ein Netzwerk, in dem alle Firmen und Verbraucher zu einer Welt des reibungslosen Konsums verknüpft sind. Später änderte Gates seine Verweise auf den Information Superhighway so, dass sie sich auf das Internet bezogen, aber seine ursprüngliche Vision war eine andere.

Für Firmen und Verbraucher verhieß diese Vision nichts Gutes. Würde es nach Visionären wie Bill Gates oder Larry Ellison gehen, würden diejenigen Firmen, denen der Information Superhighway gehört, jede Transaktion mit einer Art Wegzoll belegen.

Der Information Superhighway war eine Riesensache damals, die Bedeutung lässt sich kaum zu hoch ansetzen. Marc hatte Mosaic erfunden, aber selbst er und sein Mitgründer Jim Clark gingen davon aus, dass der Videovertrieb, den sie planten, auf dem Information Superhighway laufen werde, nicht im Internet. Erst spät in der Planungsphase schwenkten sie um: Sie würden stattdessen den Browser sicher machen, praktisch und leichter in der Anwendung. So könnten sie das Internet zum Netzwerk der Zukunft machen. Das war die Mission von Netscape – eine Mission, die sie überragend umsetzen würden.

So etwas wie das Bewerbungsgespräch mit Marc hatte ich bis dahin noch nicht erlebt. Lebenslauf, Laufbahn, Arbeitsweise interessierten nicht, stattdessen gab es in atemberaubendem Tempo Fragen zur Geschichte der E-Mail, zu kollaborativer Software und möglichen Zukunftsszenarien. Ich hatte in den Jahren zuvor an den führenden Produkten in diesem Bereich gearbeitet und kannte mich aus, aber es war schockierend zu sehen, wie viel dieser 22-jährige Jungspund über die Geschichte des Computergeschäfts wusste. Im Laufe der Jahre hatte ich viele wirklich kluge junge Leute kennengelernt, aber noch nie einen jungen Technologiehistoriker. Was für ein Intellekt, was für ein Instinkt! Marc verblüffte mich, aber nicht nur mit seinem historischen Wissen. Auch bei Technologien wie der Replikation war seine Meinung prägnant und auf den Punkt. Nach dem Bewerbungsgespräch rief ich meinen Bruder an und sagte ihm, ich hätte gerade mit Marc Andreessen geredet, dem möglicherweise klügsten Menschen, der mir je untergekommen sei.

Eine Woche später kam die Zusage. Ich war außer mir vor Freude. Die Einzelheiten des Angebots waren mir egal. Mir war klar, dass

Marc und Netscape die Welt verändern würden und dass ich ein Teil davon sein wollte. Ich konnte es kaum erwarten, dort anzufangen.

Bei Netscape übertrug man mir die Verantwortung für die „Enterprise Web Server“-Produktpalette. Die umfasste zwei Produkte: den regulären Webserver für einen Listenpreis von 1.200 Dollar und für 5.000 Dollar den sicheren Webserver (inklusive des nagelneuen Sicherheitsprotokolls SSL [Secure Sockets Layer], das Netscape erfunden hatte). Als ich dort anfang, arbeiteten zwei Techniker an den Webservern: Rob McCool, der Erfinder des NCSA-Webservers, und sein Zwillingsbruder Mike.

Als Netscape im August 1995 an die Börse ging, war das Webserver-Team auf neun Leute angewachsen. Der Börsengang von Netscape war spektakulär und ein historisches Ereignis. Ursprünglich sollte die Aktie 14 Dollar kosten, aber in letzter Sekunde wurde der Ausgabepreis noch einmal auf 28 Dollar verdoppelt. Am ersten Handelstag raste der Kurs dann bis auf 75 Dollar – beinahe ein Rekord für Kursgewinne beim Börsendebüt – und ging schließlich bei 58 Dollar aus dem Handel. Netscapes Marktwert betrug damit fast 3 Mrd. Dollar! Der Börsengang schlug in der Geschäftswelt ein wie eine Bombe. Mein Freund, der Investmentbanker Frank Quattrone, sagte damals: „Keiner wollte seinen Enkeln erzählen müssen, er habe das verpasst.“

Der Börsengang veränderte alles. Microsoft war über ein Jahrzehnt im Geschäft gewesen, bevor man sich aufs Parkett traute, uns dagegen gab es seit gerade einmal 6 Monaten. Von nun an wurden Firmen unterschieden nach „New Economy“ und „Old Economy“. Und die New Economy war auf der Siegerseite. Die *New York Times* schrieb, Netscapes IPO habe „die Welt erschüttert“.

Aber auch wir waren nicht unverwundbar. Microsoft wollte sein neues Betriebssystem Windows 95 demnächst auf den Markt bringen und kündigte an, seinen Browser, den Internet Explorer, vorzuinstallieren – kostenlos! Für Netscape war das ein riesiges Problem, denn fast unser kompletter Umsatz stammte aus dem Browserverkauf. Microsoft hatte bei Betriebssystemen über 90 Prozent Marktanteil. Was sagten wir also unseren Investoren? „Dann machen wir unser Geld halt mit Webservern.“

Zwei Monate später fiel uns eine frühe Version des Internet Information Servers (IIS) in die Hände, dem neuen Webserver, den Microsoft bald bringen würde. Wir zerlegten IIS und stellten fest, dass die Software alles konnte, was wir konnten, bis hin zur Verschlüsselungstechnik in unserem High-End-Produkt. Und sie war fünf Mal so schnell wie unsere! Uh-oh. Bis Microsoft an den Markt ging, blieben uns vielleicht noch fünf Monate, schätzte ich. Bis dahin mussten wir das Problem lösen, ansonsten wären wir erledigt. In der Old Economy dauerte ein Produktzyklus bis zur Marktreife ungefähr 18 Monate, also war die Zeit selbst für die Verhältnisse der New Economy knapp. Ich ging zu unserem Abteilungsleiter Mike Homer. Abgesehen vielleicht von Marc war Mike Homer der wichtigste Kreativkopf hinter Netscape. Darüber hinaus wurde Mike immer besser, je schlimmer die Lage war. Wenn einem die Konkurrenz besonders brutal zusetzt, tauchen andere Manager gern vor der Presse ab. Nicht Mike, er war im Schlachtgetümmel immer in der ersten Reihe zu finden. Als Microsoft seine berühmte „Embrace and Extend“-Strategie vorstellte – ein Frontalangriff auf Netscape –, ging Mike bei jedem Anruf ans Telefon. Manchmal sprach er mit zwei Reportern gleichzeitig, an jedem Ohr ein Telefon. Der absolute Kämpfertyp.

In den nächsten Monaten entwickelten Mike und ich eine umfassende Antwort auf die Bedrohung, die von Microsoft ausging. Wenn sie unser Produkt verramschen wollten, würden wir mit einer spottbilligen und offenen Alternative zu ihrer extrem teuren BackOffice-Produktreihe kontern. Durch zwei Firmenübernahmen gelangten wir an eine wettbewerbsfähige Alternative zur Server-Software Microsoft Exchange. Dann schlossen wir eine bahnbrechende Vereinbarung mit dem Datenbankunternehmen Informix. Sie würden uns unbegrenzten Online-Zugang zu ihrer relationalen Datenbank einräumen, und zwar für 50 Dollar pro Exemplar – Microsoft-Kunden mussten ein Hundertfaches bezahlen. Das komplette Paket wurde von Mike auf den Namen Netscape SuiteSpot getauft, weil es die „Suite“ sein sollte, die Microsofts BackOffice ablöste. Am 5. März 1996 sollte in New York die große Markteinführung stattfinden.

Zwei Wochen vor dem Start jedoch plauderte Marc die gesamte Strategie gegenüber dem Magazin *Computer Reseller News* aus, ohne sich mit Mike oder mir abgestimmt zu haben. Ich kochte und jagte sofort eine kurze E-Mail an ihn raus.

An: Marc Andreessen  
Cc: Mike Homer  
Von: Ben Horowitz  
Betreff: Markteinführung

Schätze, wir warten dann mit dem Vorstellen der Strategie nicht mehr bis zum 5.?

– Ben

Die Antwort ließ keine 15 Minuten auf sich warten:

An: Ben Horowitz  
Cc: Mike Homer, Jim Barksdale (CEO), Jim Clark (Chairman)  
Von: Marc Andreessen  
Betreff: Aw: Markteinführung

Offensichtlich kapiert du nicht, wie ernst die Lage da draußen ist. Die killen uns, die schlachten uns ab. Unser aktuelles Produkt ist radikal schlechter als das der Konkurrenz. Seit Monaten hatten wir nichts mehr zu erzählen. Die Folge: Wir haben über 3 Mrd. Dollar an Marktwert verloren. Wir laufen Gefahr, das gesamte Unternehmen zu verlieren, und Schuld hat das Server-Produktmanagement.

Mach doch beim nächsten Mal das Scheiß-Interview selbst. Scheiß auf dich,  
Marc

An dem Tag, als ich diese E-Mail bekam, erschien das *Time Magazine* mit Marc auf der Titelseite – barfuß, auf einem Thron sitzend. Ich habe mich riesig gefreut, als ich das Titelbild das erste Mal sah. Ich kannte sonst niemanden, der es auf das Cover des *Time Magazine*



geschafft hatte. Dann wurde mir schlecht. Ich nahm Magazin und E-Mail mit nach Hause, ich wollte Felicias Meinung hören. Ich war sehr besorgt: Ich war 29 Jahre alt, hatte eine Frau und drei Kinder. Ich durfte meine Arbeit nicht verlieren. Felicia sah sich E-Mail und Magazin an und sagte: „Du musst dich sofort auf Jobsuche machen.“

Letztlich wurde ich doch nicht gefeuert. Innerhalb von zwei Jahren wurde aus SuiteSpot ein Produkt, das 400 Mio. Dollar Umsatz im Jahr einbrachte. Noch schockierender ist, dass Marc und ich uns im Laufe der Zeit anfreundeten. Seit damals sind wir Freunde und Geschäftspartner.

Wie habt ihr es geschafft, über einen Zeitraum von 18 Jahren und über drei Firmen hinweg effektiv zusammenzuarbeiten, werde ich oft gefragt. Die meisten Geschäftsbeziehungen werden im Laufe der Zeit entweder so angespannt, dass man sich nicht mehr ertragen kann, oder verlieren so sehr an Spannung, dass die Produktivität leidet. Entweder stachelt man sich gegenseitig so weit an, dass man sich irgendwann nicht mehr ausstehen kann, oder das Feedback des anderen wird ignoriert und der Nutzen ist futsch. Bei Marc und mir ist das anders: Noch immer findet er fast jeden Tag einen Denkfehler bei mir und treibt mich damit auf die Palme. Ich tue dasselbe für ihn. Es funktioniert.

## **FIRMENGRÜNDUNG**

Ende 1998 standen wir unter massivem Druck. In jedem unserer Geschäftsfelder nutzte Microsoft die volle Macht seines Monopols für Betriebssysteme dazu, subventionierte Produkte gratis zu verteilen. Schließlich verkauften wir Netscape an America Online (AOL). Auf kurze Sicht war das ein Riesenerfolg für Microsoft: Man hatte die größte Bedrohung in die Arme eines weitaus weniger bedrohlichen Wettbewerbers gejagt. Auf lange Sicht hatte Netscape Microsoft allerdings irreparablen Schaden zugefügt und den Klammergriff gelockert, in dem der Konzern die Computerbranche hatte. Dank unserer Arbeit wandten sich Entwickler von Microsofts eigener Plattform Win32 API ab und dem Internet zu. Wer neue Computerprogramme

schrieb, tat das nicht mehr für Microsofts Plattform, sondern für das Internet und die Standard-Schnittstellen des World Wide Web. Microsoft hatte die Kontrolle über die Entwickler verloren, da war es nur noch eine Frage der Zeit, bis auch das Monopol bei Betriebssystem bröckelte. Und so nebenbei erfand Netscape auch noch viele der grundlegenden Technologien des modernen Internets, beispielsweise JavaScript, SSL und Cookies.

Bei AOL sollte ich die E-Commerce-Plattform leiten und Marc wurde Chief Technical Officer (CTO) für den gesamten Konzern. Innerhalb weniger Monate wurde uns beiden klar, dass AOL sich eher als Medienfirma sah, nicht als Technikunternehmen. Technisch waren tolle neue Medienprojekte realisierbar, aber die Strategie dahinter war eine Medienstrategie und Konzernchef Bob Pittman war ein genialer Medienmanager. Bei Medienunternehmen liegt der Schwerpunkt darauf, großartige Geschichten zu erschaffen, Technologiefirmen dagegen waren daran interessiert, wie sich Aufgaben besser erledigen lassen. Wir entwickelten Ideen und dachten über ein neues Unternehmen nach.

Dazu holten wir uns zwei potenzielle Mitgründer ins Boot. Dr. Timothy Howes war einer der Erfinder des Lightweight Directory Access Protocol (LDAP). Dieses Anwendungsprotokoll war eine wunderbare Vereinfachung seines Vorgängers, des kryptischen X.500. Wir hatten Tim 1996 zu Netscape geholt und gemeinsam LDAP zum Standard für Internetverzeichnisse gemacht. Bis heute gilt: Wenn ein Programm Informationen über eine Person einholen möchte, tut es das über LDAP. Nummer 4 im Team war In Sik Rhee, Mitgründer von Kiva Systems, einem Unternehmen für Anwendungsserver, das Netscape aufgekauft hatte. In der E-Commerce-Sparte, in der ich arbeitete, war er CTO und arbeitete dort eng mit den Partnerunternehmen von AOL zusammen.

Während wir Ideen austauschten, ließ In Sik Dampf ab: Wann immer wir einen AOL-Partner an Bord der konzerneigenen E-Commerce-Plattform holen wollten, brach die Website des Partners unter der Datenlast zusammen. Software reibungslos an Millionen Nutzer zu verteilen, ist etwas ganz anderes als für ein paar Tausend Nutzer. Und es ist höllisch kompliziert.

Es müsste doch ein Unternehmen geben, das all das bieten kann ... Während wir mit der Idee herumspielten, landeten wir beim Konzept des Cloud Computing, der Datenwolke. Der Begriff stammte aus der Telekommunikationsindustrie und bezeichnete dort eine kluge Datenwolke, die alle komplexen Aufgaben wie das Weiterleiten, die Abrechnung und so weiter erledigte. Dummes Gerät an die kluge Wolke anschließen und schon eröffneten sich kostenlos alle klugen Möglichkeiten. Etwas Ähnliches sei für die EDV nötig, fanden wir. Softwareentwickler sollten sich nicht um Sicherheit, Skalierbarkeit und Notfallwiederherstellung sorgen müssen. Und wenn man schon eine Cloud baut, dann sollte sie groß und laut sein – so kam der Name Loudcloud zustande. Das beständigste Erbe von Loudcloud ist interessanterweise der Name selbst, denn der Begriff „Cloud“ war vorher noch nicht in Verbindung mit einer EDV-Plattform verwendet worden.

Wir gründeten das Unternehmen und machten uns auf die Suche nach Geldgebern. Das Jahr: 1999.

# INHALT

<b>Einführung</b>	<b>9</b>
<b>Kapitel 1: Vom Kommunismus zum Risikokapital</b>	<b>13</b>
<b>Kapitel 2: Ich werd's überleben</b>	<b>31</b>
<b>Kapitel 3: Noch einmal mit Gefühl</b>	<b>53</b>
<b>Kapitel 4: Wenn es schief läuft</b>	<b>73</b>
Der Kampf	76
CEOs sollten Klartext reden	80
Mitarbeiter richtig entlassen	84
Kündigung eines Managers	88
Ein treuer Freund muss degradiert werden	96
Die Lügen der Loser	100
Bleikugeln	103
Keinen schert's	105

<b>Kapitel 5: Zuerst die Menschen, dann die Produkte, dann die Gewinne – in dieser Reihenfolge</b>	<b>107</b>
Ein gutes Unternehmen	113
Warum Start-ups ihre Mitarbeiter ausbilden sollten	119
Kann ich Leute einstellen, die für einen Freund von mir arbeiten?	127
Warum sich Manager aus Großkonzernen in kleinen Firmen schwer tun	131
Führungskräfte einstellen: Das habe ich noch nie gemacht, wie finde ich jemanden Gutes?	136
Wenn Mitarbeiter Führungskräfte falsch verstehen	142
Managementschuld	146
Qualitätssicherung im Management	150
 <b>Kapitel 6: Im laufenden Betrieb</b>	 <b>155</b>
Mikropolitik minimieren	159
Der richtige Ehrgeiz	166
Titel und Beförderungen	169
Ein kluger Kopf ist noch kein guter Mitarbeiter	175
Ältere Arbeitnehmer	179
Einzelgespräche	184
Aufbau einer Firmenkultur	187
Skalieren ist kein Zauberwerk	192
Die „zukünftige Erwartungen“-Falle	199
 <b>Kapitel 7: Führen, ohne zu wissen wohin</b>	 <b>203</b>
Die schwierigste CEO-Eigenschaft	207
Zwischen Angst und Mut liegt ein schmäler Grat	214
Einser und Zweier	219

Alle mir nach	223
Friedens-CEO / Kriegs-CEO	228
Ich mache mich zum CEO	233
Wie bewertet man CEOs?	238
<b>Kapitel 8: Regel 1 des Unternehmertums:</b>	
<b>Es gibt keine Regeln</b>	<b>247</b>
Das Paradoxon von Verantwortlichkeit und Kreativität und wie man es löst	252
Freaky-Friday-Management	256
Spitze bleiben	257
Erwartungen und Loyalität	259
Sollten Sie Ihr Unternehmen verkaufen?	260
<b>Kapitel 9: Der Anfang von Ende</b>	<b>267</b>
<b>Anhang</b>	<b>280</b>
<b>Danksagungen</b>	<b>285</b>

# EINFÜHRUNG

„This the real world, homie, school finished  
They done stole your dreams, you dunno who did it.“

– KANYE WEST, „GORGEOUS“

**IMMER**, wenn ich ein Buch über Führungstechniken oder Selbsthilfe lese, sage ich mir anschließend: „Alles schön und gut, aber die wirklich harten Dinge fehlen hier.“

Sich ein großes, schwieriges, ambitioniertes Ziel zu setzen, das ist noch nicht hart. Hart ist es, Leute zu entlassen, wenn man das große Ziel verpasst. Das Harte besteht nicht darin, tolle Leute einzustellen. Hart ist es, wenn diese eben noch „großartigen Menschen“ auf einmal Ansprüche stellen und Unmögliches fordern. Das Harte besteht nicht darin, eine Unternehmensstruktur zu entwerfen. Hart ist es, dafür zu sorgen, dass die Menschen innerhalb des Unternehmens, das du gerade entworfen hast, miteinander kommunizieren. Das Harte besteht nicht darin, von großen Dingen zu träumen. Hart ist es, mitten in der Nacht schweißgebadet aufzuwachen, weil sich der Traum zum Albtraum entwickelt.

Diese Bücher wollen Gebrauchsanweisungen für Problemsituationen liefern, für die es keine Lösungen gibt. Es gibt keine Gebrauchsanweisung für wirklich komplexe und dynamische Situationen. Es gibt keine Gebrauchsanweisung dafür, wie man ein Hightech-Unternehmen aufbaut. Es gibt keine Gebrauchsanweisung dafür, wie man einer Gruppe aus einer schwierigen Lage heraushilft. Es gibt keine Gebrauchsanweisung dafür, wie man Hits in Serie landet. Es gibt keine Gebrauchsanweisung dafür, wie man als NFL-Quarterback spielt. Es gibt keine Gebrauchsanweisung dafür, wie man für das Amt des US-Präsidenten kandidiert. Und es gibt keine Gebrauchsanweisung dafür, wie man Menschen motiviert, wenn das Geschäft in die Binsen geht. Das ist das Harte, wenn es hart auf hart kommt – es gibt nicht die eine Formel dafür, was dann zu tun ist.

Dennoch gibt es viele Ratschläge und Erfahrungen, die helfen können, wenn es hart auf hart kommt.

Mein Buch soll nicht der Versuch einer Gebrauchsanweisung sein. Ich erzähle meine Geschichte und von den Schwierigkeiten, mit denen ich mich auseinandersetzen musste. Als Unternehmer, als Firmenchef (CEO) und als Risikokapitalgeber fand ich diese Lektionen stets hilfreich – speziell bei der Zusammenarbeit mit einer neuen Generation Gründer-CEOs. Wer eine Firma aufbaut,



steckt unweigerlich irgendwann in der Klemme und erlebt schwierige Zeiten. Ich kenne das, ich habe das alles selbst erlebt. Bei den Details mag es Abweichungen geben, aber die grundlegenden Muster und Lektionen haben Bestand.

Im Verlauf der vergangenen Jahre habe ich diese Lektionen zu einer Reihe Blogbeiträge zusammengefasst, die Millionen Menschen gelesen haben. Viele haben sich bei mir gemeldet und wollten mehr über die Hintergründe erfahren. In diesem Buch wird erstmals die Vorgeschichte erzählt, aber auch die Lektionen aus dem Blog sind vertreten. Im Laufe der Jahre haben mich viele Freunde inspiriert, Berater und Familienmitglieder – und Hip-Hop und Rap. Hip-Hop-Künstler wollen berühmt und erfolgreich sein und sehen sich als Unternehmer, deshalb bieten viele ihrer Themen – Wettbewerb, Geld verdienen, falsch verstanden zu werden – wichtige Lektionen zu den schwierigen Dingen. Ich hoffe, dass meine Erfahrungen anderen, die dabei sind, etwas aus dem Nichts aufzubauen, Hilfe und Inspiration sein können.

# **VOM KAPITEL 1 KOMMUNISMUS ZUM RISIKOKAPITAL**

„This here is all about  
My wife, my kids, the life that I live  
Through the night, I was his, it was right, but I did  
My ups, and downs, my slips, my falls  
My trials and tribulations, my heart, my balls.“

– DMX, „WHO WE BE“

## ICH HATTE ZUM GRILLEN GELADEN,

hundert meiner engsten Freunde waren da. Das ist nicht ungewöhnlich, solche Barbecues veranstalten mein Schwager Cartheu und ich seit Jahren. Als Grillmeister bin ich so gut, dass meine afroamerikanischen Freunde mich nach dem farbigen Baseball-Star als „Jackie Robinson des Barbecue“ preisen. Rassengrenzen zerfallen vor mir zu Staub.

Auf dieser Grillparty jedenfalls unterhielten wir uns über den großartigen Rapper Nas. Mein Freund Tristan Walker, ein junger, farbiger Unternehmer, erzählte voller Stolz, dass Nas genauso wie er aus Queensbridge, New York, stamme, einer der größten Sozialbausiedlungen in ganz Amerika. Darauf meldete sich mein Vater zu Wort: „Ich war auch in Queensbridge!“

„Sie meinen bestimmt *Queens*“, sagte Tristan, der sich nicht vorstellen konnte, dass mein Vater, ein 73-jähriger weißer Jude, schon einmal in Queensbridge war. „Queensbridge ist eine Sozialbausiedlung, wissen Sie, ein extrem raues Pflaster.“

Aber mein Vater war sich sicher – er meinte Queensbridge.

Mein Vater sei in Queens aufgewachsen, die Verwechslungsgefahr also gering, sagte ich Tristan und wandte mich dann an meinen Vater: „Dad, was hast du denn in Queensbridge gemacht?“ Und er antwortete: „Ich habe dort kommunistische Literatur verteilt, als ich elf war. Ich kann mich noch gut daran erinnern, wie sich meine Mutter aufgeregt hat, dass mich die Kommunistische Partei in ein Sozialbauviertel schickt. Viel zu gefährlich für ein kleines Kind, meinte sie.“

Meine Großeltern waren überzeugte Kommunisten, mein Großvater Phil Horowitz aktives Parteimitglied. Das kostete ihn während der McCarthy-Ära seinen Job als Lehrer. Mein Vater sog die linke Lehre quasi mit der Muttermilch auf und so kam es, dass wir 1968 ins kalifornische Berkeley zogen, wo er Chefredakteur von *Ramparts* wurde, einer berühmten Zeitschrift der Neuen Linken.

Ich wuchs also in der „Volksrepublik Berkeley“ auf, wie die Einwohner ihre Stadt damals liebevoll nannten. Als Kind war ich wahn-sinnig schüchtern, Erwachsene jagten mir Angst ein. Was gab das für ein Geheul, als meine Mutter mich das erste Mal in der Vorschule absetzte! Sie solle einfach gehen, sagte der Lehrer, es sei ganz normal,

dass die Kleinen weinen. Aber als Elissa Horowitz drei Stunden später zurückkehrte, war ich patschnass und heulte noch immer. Ich hätte einfach nicht aufgehört, deshalb sei meine Kleidung nun so nass, sagte der Lehrer. Das war der Tag, an dem ich aus der Vorschule geworfen wurde.

Meine Mutter war der geduldigste Mensch der Welt, ansonsten wäre ich vielleicht nie zur Schule gegangen. Alle empfahlen ihr, mich zum Psychiater zu bringen, aber sie blieb geduldig und wartete, bis ich mich an die Welt gewöhnte – ganz egal, wie lange es dauerte.

Als ich fünf war, verließen wir unser kleines Häuschen in der Glen Avenue. Mit seinem einzigen Schlafzimmer war es für die sechsköpfige Familie viel zu klein geworden. Wir zogen in ein größeres Haus in der Bonita Avenue. Hier lebte die Mittelschicht von Berkeley beziehungsweise das, was in Berkeley als Mittelschicht durchging: Hippies, Verrückte, Leute aus der Unterschicht, die sich verbissen nach oben arbeiteten, und Leute aus der Oberschicht, die vor lauter Drogen nach unten abrutschten.

Einmal war Roger (nicht sein echter Name) bei uns, ein Freund meines älteren Bruders Jonathan. Roger zeigte auf ein afroamerikanisches Kind, das ein Stück die Straße runter mit seinem roten Bollerwagen spielte. „Geh da hin und nimm dem Jungen seinen Wagen weg“, stachelte Roger mich an. „Muckt er rum, spuckst du ihm ins Gesicht und sagst ihm, er ist ein Nigger.“

Jetzt muss ich erst einmal etwas klarstellen. Erstens: Wir waren in Berkeley, das war also nicht die übliche Sprache. Den Begriff *Nigger* kannte ich nicht und wusste auch nicht, was er bedeutet. Ein Kompliment war es nicht, so viel war mir klar. Zweitens: Roger war kein Rassist und auch nicht schlecht erzogen. Sein Vater war Professor in Berkeley, seine Eltern waren herzensgute Menschen. Später zeigte sich allerdings, dass Roger an Schizophrenie litt. Seine böse Seite war wohl darauf aus, Ärger anzuzetteln.

Ich jedenfalls steckte nun in der Klemme. Roger jagte mir eine Heidenangst ein und würde mich bestimmt ordentlich verprügeln, wenn ich mich weigerte. Andererseits fürchtete ich mich auch, den Wagen einzufordern. Ich war damals halt ein Schisser, der vor allem

Angst hatte. Die Angst vor Roger überwog allerdings, deshalb ging ich los. Es waren vielleicht 30 Meter bis zu dem Jungen, aber mir kamen sie vor wie 30 Meilen.

Endlich dort angekommen, konnte ich mich kaum rühren. Was sollte ich denn nun sagen? Ich öffnete einfach den Mund und fing an zu reden. Das Ergebnis? „Darf ich mit deinem Wagen fahren?“ Und Joel Clark Junior antwortete: „Klar.“ Ich drehte mich um, weil ich nach Roger sehen wollte, aber der war nicht mehr da. Offensichtlich hatte in der Zwischenzeit seine gute Seite übernommen und er kümmerte sich um andere Dinge. Joel und ich spielten den ganzen Tag und sind seitdem die allerbesten Freunde. 18 Jahre später war er auf meiner Hochzeit Trauzeuge.

Diese Geschichte habe ich noch nie jemandem erzählt, aber sie hat mein Leben geprägt. Ich habe gelernt, dass ich zwar Angst haben kann, mich das aber nicht automatisch zum Feigling macht. Entscheidend war, was ich tat. Held oder Feigling? Das hing von meinem Handeln ab.

Ich habe oft an diesen Tag gedacht. Hätte ich Rogers Befehle befolgt, hätte ich niemals meinen besten Freund kennengelernt. Diese Erfahrung hat mich auch gelehrt, Dinge nicht nach ihrem Aussehen zu beurteilen. Du musst Personen oder Dinge erst kennenlernen, ansonsten weißt du gar nichts. Wissen, und vor allem Wissen aus eigenen Erfahrungen, lässt sich nicht per Abkürzung erwerben. Allgemeinplätze und Abkürzungen können schlimmer sein als völlige Unwissenheit.

## **GIB DEINEN SCHEISS AB**

Mit den Jahren habe ich mir mühsam angewöhnt, den ersten Eindruck zu ignorieren und nicht mehr blind irgendwelchen Konventionen zu folgen. Ich wuchs als hervorragender Schüler in Berkeley auf, einer Stadt, die mit American Football nichts am Hut hatte – zu militaristisch. Niemand erwartete von mir, dass ich dem Footballteam der Berkeley High School beitrete, aber genau das tat ich. Für mich war das ein gewaltiger Schritt. Als Kind hatte ich nie gespielt, es war

also mein erster Kontakt mit dem Sport. Jetzt half mir, was ich über den Umgang mit der Furcht gelernt hatte. Beim High-School-Football geht es zu 75 Prozent darum, seine Furcht in den Griff zu bekommen.

Nie werde ich das erste Training mit Coach Chico Mendoza vergessen. Coach Mendoza war ein harter alter Knochen, der an der Texas Christian University für das College-Team (Spitzname: „Horned Frogs“, die „Hornfrösche“) gespielt hatte. Coach Mendoza begann seine erste Ansprache wie folgt: „Einige von euch Jungs werden hier mitmachen, es aber nicht ernst meinen. Ihr hängt hier nur rum, baut Scheiß, redet Scheiß, treibt Scheiß und macht euren Scheiß nicht. Das Einzige, was ihr wollt, ist, in eurem Football-Scheiß gut auszusehen. Bist du so jemand? Dann gib deinen Scheiß ab.“ Und weiter ging es mit den Dingen, die der Coach nicht sehen wollte: „Du kommst zu spät zum Training? Gib deinen Scheiß ab. Keine Lust auf Zweikämpfe? Gib deinen Scheiß ab. Du schleichst über den Rasen? Gib deinen Scheiß ab. Du nennst mich Chico? Gib deinen Scheiß ab.“

Es war die intensivste, lächerlichste und poetischste Rede, die ich je gehört hatte. Ich fand sie großartig. Ich konnte es kaum erwarten, meiner Mutter davon zu erzählen. Die war schockiert, ich fand es weiterhin großartig. Das war meine erste Lektion in Führungsarbeit. Einem guten Führer folgen die Menschen und sei es nur aus Neugierde, hat der ehemalige Außenminister Colin Powell gesagt. Ich jedenfalls war extrem gespannt, was Coach Mendoza als Nächstes sagen würde.

Als Einziger im Footballteam gehörte ich in Mathe zur Spitzengruppe, deshalb hatte ich nur wenig gemeinsamen Unterricht mit den anderen. Ich hing also mit unterschiedlichen Leuten mit völlig unterschiedlicher Weltsicht rum. Ich fand es faszinierend, was so ein Perspektivenwechsel für radikal abweichende Einschätzungen mit sich brachte. Ein Beispiel: Als Run-D.M.C. ihr Album „Hard Times“ veröffentlichten, sorgten die treibenden Beats für ein Erdbeben in meinem Footballteam. In meiner Matheklasse dagegen null Reaktion. Als Ronald Reagan seine Strategische Verteidigungsinitiative SDI verkündete, empörten sich die jungen Naturwissenschaftler sehr über die fragwürdigen technischen Grundlagen des Programms. Beim Football-Training hat man davon nichts gemerkt.

Die unterschiedlichen Blickwinkel halfen mir, Fakten und Auffassung zu trennen. Später, als Gründer und CEO, hat mir das sehr geholfen. Steckte ich in der Klemme und die „Fakten“ sprachen eine vermeintlich eindeutige Sprache, suchte ich zur Bewertung der Lage nach alternativen Deutungen und Erklärungen und griff dafür zu radikal unterschiedlichen Blickwinkeln. Ein einziges plausibles Alternativszenario reicht manchmal aus, einer besorgten Belegschaft nicht den letzten Funken Hoffnung zu rauben.

## EIN BLIND DATE

1986. Ich hatte mein zweites Studienjahr an der Columbia University abgeschlossen und lebte bei meinem Vater, der inzwischen nach Los Angeles umgezogen war. Claude Shaw, ein Freund, mit dem ich in der High School Football gespielt hatte, arrangierte ein Blind Date für mich: er und seine Freundin Jackie Williams, dazu Felicia Wiley als meine Verabredung für den Abend. Claude und ich wollten kochen, den ganzen Tag standen wir in der Küche und schufteten. Um 19 Uhr waren wir verabredet, alles war fertig bis hin zu vier perfekt angerichteten T-Bone-Steaks. Was fehlte, waren unsere Dates. Eine Stunde ging ins Land, aber wir kannten ja Jackie, deren Stärke nicht gerade Pünktlichkeit war, also blieben wir entspannt. Zwei Stunden gingen ins Land und nun rief Claude doch mal an, um nach dem Stand der Dinge zu fragen. Was war geschehen? Felicia, meine Verabredung, hatte beschlossen, sie sei „zu müde“ für ein Date. Schockiert starrte ich auf unser inzwischen kaltes Festessen. Wow! Wie dreist!

Ich ließ mir von Claude das Telefon geben und stellte mich vor: „Hallo, hier spricht Ben, dein Blind Date.“

Felicia: „Tut mir leid, aber ich bin müde und es ist spät.“ Ich: „Naja, es ist spät, weil *du* zu spät bist.“

Felicia: „Ich weiß, aber ich bin völlig kaputt und schaffe es nicht mehr.“

Ich beschloss, an ihr Einfühlungsvermögen zu appellieren.

Ich: „Ich weiß genau, wie du dich fühlst, aber ein guter Zeitpunkt, uns das mitzuteilen, wäre gewesen, bevor wir den ganzen Tag in der Küche

geschuftet haben. Jetzt hast du eigentlich nur noch eine Möglichkeit: Du steigst in dein Auto und kommst unverzüglich hierher. Alles andere wäre unhöflich und würde einen dauerhaft schlechten Eindruck hinterlassen.“

Bei einer absolut ich-bezogenen Person (wie sie es zu sein schien) wäre meine Rede auf taube Ohren gestoßen. Dann wäre ich ohne das Date besser dran. Wenn sie sich dagegen aufraffte, konnte sie kein völlig schlechter Mensch sein.

Felicia: „Okay, ich mach mich auf den Weg.“

90 Minuten später war sie da. Sie trug weiße Shorts und war bildhübsch. Ich dagegen hatte mich so sehr auf das Date konzentriert, dass ich die Prügelei vom Vortag ganz vergessen hatte. Beim Basketball hatte gestern ein Kerl einen Ball nach meinem Bruder geworfen. Er: 1 Meter 90 groß, militärischer Haarschnitt, tarnfarbene Hosen, wahrscheinlich in einer Studentenverbindung. Mein Bruder Jonathan: Musiker, lange Haare, Kampfgewicht vielleicht 70 Kilo. Ich spielte damals Football, war Kämpfe gewöhnt und immer für alles zu haben. Ich beurteilte die Situation nach dem ersten Eindruck und ging auf den Knaben los. Im folgenden Handgemenge landete ich einige gute Treffer, kassierte aber auch einen rechten Haken auf mein linkes Auge, der nicht ohne Spuren blieb. Vielleicht war der Kerl einfach nur wegen eines Fouls erbost gewesen und hatte es gar nicht auf meinen Bruder abgesehen, aber das werde ich nie erfahren. Das ist nun mal der Preis, wenn man gar nicht erst versucht, etwas zu verstehen.

Und so fiel, als ich die Tür öffnete, der Blick aus Felicias sensationell schönen grünen Augen sofort auf die Beule unter meinem Auge. Ihr erster Gedanke (wie sie Jahre später einräumte): „Das ist ein Schläger. Ich hätte nicht kommen sollen, das war ein Riesenfehler.“

Glücklicherweise hat sich keiner von uns beiden auf den ersten Eindruck verlassen. Deshalb sind wir heute seit fast 25 Jahren glücklich verheiratet und haben drei wunderbare Kinder.

## SILICON VALLEY

In meiner College-Zeit bekam ich einen Ferienjob als Techniker bei einer Firma namens Silicon Graphics (SGI). Das war eine tolle



Erfahrung. Das Unternehmen erfand moderne Computergrafiken und mischte beim Film „Terminator 2“ genauso mit wie bei fantastischen Flugsimulatoren. Jeder dort war unheimlich klug und sie bauten extrem coole Dinge. Ich wollte den Rest meines Lebens für Silicon Graphics arbeiten.

Nach dem College und meinem Uni-Abschluss in Informatik wurde der Traum wahr: Ich heuerte bei SGI an. Es war großartig. Ich war seit einem Jahr bei SGI, als ich Roselie Buonauro kennenlernte, die dort früher Marketingchefin gewesen war und nun ein eigenes Unternehmen aufbaute. Ihre Tochter, mit der ich bei SGI arbeitete, hatte ihr von mir erzählt. Roselie tat alles, um mich abzuwerben. Schließlich gab ich nach und unterschrieb bei ihrer Firma NetLabs.

Was für eine schreckliche Entscheidung! Der Laden wurde von Andre Schwager geleitet, einem ehemaligen Hewlett-Packard-Manager und – viel wichtiger – Roselies Ehemann. Die Risikokapitalgeber hatten Andre und Roselie als „professionelles Managementteam“ an Bord geholt. Leider verstanden sie nur sehr wenig von den Produkten oder der Technologie und jagten die Firma ständig von einer verrückten Richtung in die nächste. Mir wurde klar, warum es so wichtig ist, dass Gründer auch ihr Unternehmen leiten.

Um die Dinge noch komplizierter zu machen, stellte man damals zeitgleich bei meiner zweiten Tochter Mariah Autismus fest. Die Arbeit bei einem Start-up wurde so zu einer immensen Belastung für unsere Familie, denn eigentlich wurde ich zu Hause benötigt.

Eines Tages kam mein Vater zu Besuch. Der Tag war kochend heiß, aber wir konnten uns damals keine Klimaanlage leisten. Wir hockten da in der 40-Grad-Hitze, umgeben von drei heulenden Kindern.

Mein Vater wandte sich zu mir und sagte: „Mein Sohn, weißt du, was billig ist?“

Ich hatte keine Ahnung, wovon er sprach: „Nein, was denn?“

„Blumen. Blumen sind wirklich billig. Aber weißt du, was teuer ist?“

Und wieder antwortete ich: „Nein, was denn?“

„Eine Scheidung“, sagte er.

Bei diesem, naja, nennen wir es mal Witz machte es bei mir Klick: Mir lief die Zeit davon. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte ich noch

keine schweren Entscheidungen fällen müssen. „Alles ist möglich, ich kann mit meinem Leben anfangen, wozu immer ich Lust habe, und zwar alles gleichzeitig.“ So fühlte ich mich. Aber die Frotzelei meines Vaters verdeutlichte mir auf einmal, dass ich beim jetzigen Kurs Gefahr lief, meine Familie zu verlieren. Wenn ich alles machte, würde ich bei der wichtigsten Aufgabe versagen. Zum ersten Mal zwang ich mich, die Welt durch eine Brille zu betrachten, bei der die Prioritäten nicht ganz allein meine waren. Karriere machen, Interessen verfolgen, Familie aufbauen, alles war machbar – und immer dachte ich dabei in erster Linie an mich. Doch wenn man Teil einer Familie oder einer Gruppe ist, kann diese Denkweise zu Problemen führen, und ich steckte bis zum Hals in Problemen. Ich war ein guter Mensch und nicht selbstsüchtig, davon war ich überzeugt, aber meine Taten sprachen eine andere Sprache. Jetzt war Schluss, ich durfte mich nicht mehr wie ein Junge aufführen, sondern musste ein Mann werden. Ich musste Prioritäten setzen. Erst kamen die Menschen, die mir wichtig sind, dann ich. Ich beschloss, am nächsten Tag bei NetLabs zu kündigen. Ich fand eine Stelle bei Lotus Development, die es mir möglich machte, mein Familienleben in Ordnung zu bringen.

Statt nur an mich zu denken, konzentrierte ich mich darauf, was für meine Familie am besten ist. Ich begann, der Mensch zu sein, der ich sein wollte.

## **NETSCAPE**

Eines Tages zeigte mir ein Kollege bei Lotus ein neues Produkt namens Mosaic. Studenten der Universität von Illinois hatten es entwickelt und es war im Grunde eine grafische Schnittstelle zum Internet, zu einer Technologie also, die bis dahin eigentlich nur Wissenschaftler und Forscher nutzten. Ich fand das faszinierend. Ganz klar, das hier war die Zukunft. Und was tat ich? Ich saß da und werkelte an allem Möglichen herum, aber nicht am Internet.

Mehrere Monate später las ich etwas über Netscape, ein junges Unternehmen, das Silicon-Graphics-Gründer Jim Clark und Mosaic-Erfinder Marc Andreessen gegründet hatten. Da musste ich mich bewerben,

das wusste ich sofort. Ich rief einen Freund bei Netscape an, er sollte mir ein Vorstellungsgespräch vermitteln. Kurz darauf war es so weit.

Bei den ersten Gesprächen lernte ich das komplette Produktmanagementteam kennen. Eigentlich hatte ich ein gutes Gefühl, aber als ich abends nach Hause kam, fand ich eine weinende Felicia vor: Sie war ans Telefon gegangen, als der Netscape-Personalvermittler angerufen hatte, um mir ein paar Ratschläge mit auf den Weg zu geben. (Das war die Zeit, bevor jeder ein Mobiltelefon hatte.) Er sagte ihr, wahrscheinlich würde ich die Stelle nicht bekommen, weil das Unternehmen Bewerber mit einem MBA-Abschluss aus Stanford oder Harvard suchte. Ich könne ja wieder studieren, schlug Felicia vor. Aber mit drei Kindern ist das eher unrealistisch, das wusste sie auch, deshalb die Tränen. Ich sagte ihr, nicht die Personalvermittler würden die Entscheidung fällen und vielleicht würde ich es ja auch ohne den richtigen Abschluss schaffen.

Am nächsten Tag rief die Personalabteilung an und lud mich zum Gespräch mit Marc Andreessen, Mitgründer, Technikvorstand, 22 Jahre alt.

Rückblickend ist es schnell dahergesagt, dass der Webbrowser und das Internet unvermeidbar waren, aber ohne Marcs Arbeit würden wir vermutlich in einer ganz anderen Welt leben. Damals herrschte die Meinung vor, das Internet sei nur etwas für Forscher und Wissenschaftler. Zu mysteriös, zu unsicher, zu langsam für eine kommerzielle Nutzung, so die allgemeine Einschätzung. Auch Mosaic, der erste Internetbrowser der Welt, änderte daran wenig, schon gar nicht bei den wichtigsten Branchengrößen. Die nämlich bastelten fleißig an eigenen Alternativen für das Internet – dem Information Superhighway. Das Rennen dominierten Schwergewichte wie Oracle und Microsoft mit ihren eigenständigen Technologien und sie waren es auch, die in der Wirtschaftspresse mit ihren Ideen Gehör fanden. Das war nachvollziehbar, denn die meisten Firmen arbeiteten noch nicht einmal mit TCP/IP (das Software-Fundament des Internets), sondern mit eigenen Netzwerkprotokollen wie AppleTalk, NetBIOS und SNA. Noch im November 1995 schrieb Bill Gates in seinem Buch „Der Weg nach vorn“, der Information Superhighway sei der logische

Nachfolger des Internets und werde die Zukunft bestimmen – ein Netzwerk, in dem alle Firmen und Verbraucher zu einer Welt des reibungslosen Konsums verknüpft sind. Später änderte Gates seine Verweise auf den Information Superhighway so, dass sie sich auf das Internet bezogen, aber seine ursprüngliche Vision war eine andere.

Für Firmen und Verbraucher verhieß diese Vision nichts Gutes. Würde es nach Visionären wie Bill Gates oder Larry Ellison gehen, würden diejenigen Firmen, denen der Information Superhighway gehört, jede Transaktion mit einer Art Wegzoll belegen.

Der Information Superhighway war eine Riesensache damals, die Bedeutung lässt sich kaum zu hoch ansetzen. Marc hatte Mosaic erfunden, aber selbst er und sein Mitgründer Jim Clark gingen davon aus, dass der Videovertrieb, den sie planten, auf dem Information Superhighway laufen werde, nicht im Internet. Erst spät in der Planungsphase schwenkten sie um: Sie würden stattdessen den Browser sicher machen, praktisch und leichter in der Anwendung. So könnten sie das Internet zum Netzwerk der Zukunft machen. Das war die Mission von Netscape – eine Mission, die sie überragend umsetzen würden.

So etwas wie das Bewerbungsgespräch mit Marc hatte ich bis dahin noch nicht erlebt. Lebenslauf, Laufbahn, Arbeitsweise interessierten nicht, stattdessen gab es in atemberaubendem Tempo Fragen zur Geschichte der E-Mail, zu kollaborativer Software und möglichen Zukunftsszenarien. Ich hatte in den Jahren zuvor an den führenden Produkten in diesem Bereich gearbeitet und kannte mich aus, aber es war schockierend zu sehen, wie viel dieser 22-jährige Jungspund über die Geschichte des Computergeschäfts wusste. Im Laufe der Jahre hatte ich viele wirklich kluge junge Leute kennengelernt, aber noch nie einen jungen Technologiehistoriker. Was für ein Intellekt, was für ein Instinkt! Marc verblüffte mich, aber nicht nur mit seinem historischen Wissen. Auch bei Technologien wie der Replikation war seine Meinung prägnant und auf den Punkt. Nach dem Bewerbungsgespräch rief ich meinen Bruder an und sagte ihm, ich hätte gerade mit Marc Andreessen geredet, dem möglicherweise klügsten Menschen, der mir je untergekommen sei.

Eine Woche später kam die Zusage. Ich war außer mir vor Freude. Die Einzelheiten des Angebots waren mir egal. Mir war klar, dass

Marc und Netscape die Welt verändern würden und dass ich ein Teil davon sein wollte. Ich konnte es kaum erwarten, dort anzufangen.

Bei Netscape übertrug man mir die Verantwortung für die „Enterprise Web Server“-Produktpalette. Die umfasste zwei Produkte: den regulären Webserver für einen Listenpreis von 1.200 Dollar und für 5.000 Dollar den sicheren Webserver (inklusive des nagelneuen Sicherheitsprotokolls SSL [Secure Sockets Layer], das Netscape erfunden hatte). Als ich dort anfang, arbeiteten zwei Techniker an den Webservern: Rob McCool, der Erfinder des NCSA-Webservers, und sein Zwillingsbruder Mike.

Als Netscape im August 1995 an die Börse ging, war das Webserver-Team auf neun Leute angewachsen. Der Börsengang von Netscape war spektakulär und ein historisches Ereignis. Ursprünglich sollte die Aktie 14 Dollar kosten, aber in letzter Sekunde wurde der Ausgabepreis noch einmal auf 28 Dollar verdoppelt. Am ersten Handelstag raste der Kurs dann bis auf 75 Dollar – beinahe ein Rekord für Kursgewinne beim Börsendebüt – und ging schließlich bei 58 Dollar aus dem Handel. Netscapes Marktwert betrug damit fast 3 Mrd. Dollar! Der Börsengang schlug in der Geschäftswelt ein wie eine Bombe. Mein Freund, der Investmentbanker Frank Quattrone, sagte damals: „Keiner wollte seinen Enkeln erzählen müssen, er habe das verpasst.“

Der Börsengang veränderte alles. Microsoft war über ein Jahrzehnt im Geschäft gewesen, bevor man sich aufs Parkett traute, uns dagegen gab es seit gerade einmal 6 Monaten. Von nun an wurden Firmen unterschieden nach „New Economy“ und „Old Economy“. Und die New Economy war auf der Siegerseite. Die *New York Times* schrieb, Netscapes IPO habe „die Welt erschüttert“.

Aber auch wir waren nicht unverwundbar. Microsoft wollte sein neues Betriebssystem Windows 95 demnächst auf den Markt bringen und kündigte an, seinen Browser, den Internet Explorer, vorzuinstallieren – kostenlos! Für Netscape war das ein riesiges Problem, denn fast unser kompletter Umsatz stammte aus dem Browserverkauf. Microsoft hatte bei Betriebssystemen über 90 Prozent Marktanteil. Was sagten wir also unseren Investoren? „Dann machen wir unser Geld halt mit Webservern.“

Zwei Monate später fiel uns eine frühe Version des Internet Information Servers (IIS) in die Hände, dem neuen Webserver, den Microsoft bald bringen würde. Wir zerlegten IIS und stellten fest, dass die Software alles konnte, was wir konnten, bis hin zur Verschlüsselungstechnik in unserem High-End-Produkt. Und sie war fünf Mal so schnell wie unsere! Uh-oh. Bis Microsoft an den Markt ging, blieben uns vielleicht noch fünf Monate, schätzte ich. Bis dahin mussten wir das Problem lösen, ansonsten wären wir erledigt. In der Old Economy dauerte ein Produktzyklus bis zur Marktreife ungefähr 18 Monate, also war die Zeit selbst für die Verhältnisse der New Economy knapp. Ich ging zu unserem Abteilungsleiter Mike Homer. Abgesehen vielleicht von Marc war Mike Homer der wichtigste Kreativkopf hinter Netscape. Darüber hinaus wurde Mike immer besser, je schlimmer die Lage war. Wenn einem die Konkurrenz besonders brutal zusetzt, tauchen andere Manager gern vor der Presse ab. Nicht Mike, er war im Schlachtgetümmel immer in der ersten Reihe zu finden. Als Microsoft seine berühmte „Embrace and Extend“-Strategie vorstellte – ein Frontalangriff auf Netscape –, ging Mike bei jedem Anruf ans Telefon. Manchmal sprach er mit zwei Reportern gleichzeitig, an jedem Ohr ein Telefon. Der absolute Kämpfertyp.

In den nächsten Monaten entwickelten Mike und ich eine umfassende Antwort auf die Bedrohung, die von Microsoft ausging. Wenn sie unser Produkt verramschen wollten, würden wir mit einer spottbilligen und offenen Alternative zu ihrer extrem teuren BackOffice-Produktreihe kontern. Durch zwei Firmenübernahmen gelangten wir an eine wettbewerbsfähige Alternative zur Server-Software Microsoft Exchange. Dann schlossen wir eine bahnbrechende Vereinbarung mit dem Datenbankunternehmen Informix. Sie würden uns unbegrenzten Online-Zugang zu ihrer relationalen Datenbank einräumen, und zwar für 50 Dollar pro Exemplar – Microsoft-Kunden mussten ein Hundertfaches bezahlen. Das komplette Paket wurde von Mike auf den Namen Netscape SuiteSpot getauft, weil es die „Suite“ sein sollte, die Microsofts BackOffice ablöste. Am 5. März 1996 sollte in New York die große Markteinführung stattfinden.

Zwei Wochen vor dem Start jedoch plauderte Marc die gesamte Strategie gegenüber dem Magazin *Computer Reseller News* aus, ohne sich mit Mike oder mir abgestimmt zu haben. Ich kochte und jagte sofort eine kurze E-Mail an ihn raus.

An: Marc Andreessen  
Cc: Mike Homer  
Von: Ben Horowitz  
Betreff: Markteinführung

Schätze, wir warten dann mit dem Vorstellen der Strategie nicht mehr bis zum 5.?

– Ben

Die Antwort ließ keine 15 Minuten auf sich warten:

An: Ben Horowitz  
Cc: Mike Homer, Jim Barksdale (CEO), Jim Clark (Chairman)  
Von: Marc Andreessen  
Betreff: Aw: Markteinführung

Offensichtlich kapiert du nicht, wie ernst die Lage da draußen ist. Die killen uns, die schlachten uns ab. Unser aktuelles Produkt ist radikal schlechter als das der Konkurrenz. Seit Monaten hatten wir nichts mehr zu erzählen. Die Folge: Wir haben über 3 Mrd. Dollar an Marktwert verloren. Wir laufen Gefahr, das gesamte Unternehmen zu verlieren, und Schuld hat das Server-Produktmanagement.

Mach doch beim nächsten Mal das Scheiß-Interview selbst. Scheiß auf dich,  
Marc

An dem Tag, als ich diese E-Mail bekam, erschien das *Time Magazine* mit Marc auf der Titelseite – barfuß, auf einem Thron sitzend. Ich habe mich riesig gefreut, als ich das Titelbild das erste Mal sah. Ich kannte sonst niemanden, der es auf das Cover des *Time Magazine*

geschafft hatte. Dann wurde mir schlecht. Ich nahm Magazin und E-Mail mit nach Hause, ich wollte Felicias Meinung hören. Ich war sehr besorgt: Ich war 29 Jahre alt, hatte eine Frau und drei Kinder. Ich durfte meine Arbeit nicht verlieren. Felicia sah sich E-Mail und Magazin an und sagte: „Du musst dich sofort auf Jobsuche machen.“

Letztlich wurde ich doch nicht gefeuert. Innerhalb von zwei Jahren wurde aus SuiteSpot ein Produkt, das 400 Mio. Dollar Umsatz im Jahr einbrachte. Noch schockierender ist, dass Marc und ich uns im Laufe der Zeit anfreundeten. Seit damals sind wir Freunde und Geschäftspartner.

Wie habt ihr es geschafft, über einen Zeitraum von 18 Jahren und über drei Firmen hinweg effektiv zusammenzuarbeiten, werde ich oft gefragt. Die meisten Geschäftsbeziehungen werden im Laufe der Zeit entweder so angespannt, dass man sich nicht mehr ertragen kann, oder verlieren so sehr an Spannung, dass die Produktivität leidet. Entweder stachelt man sich gegenseitig so weit an, dass man sich irgendwann nicht mehr ausstehen kann, oder das Feedback des anderen wird ignoriert und der Nutzen ist futsch. Bei Marc und mir ist das anders: Noch immer findet er fast jeden Tag einen Denkfehler bei mir und treibt mich damit auf die Palme. Ich tue dasselbe für ihn. Es funktioniert.

## **FIRMENGRÜNDUNG**

Ende 1998 standen wir unter massivem Druck. In jedem unserer Geschäftsfelder nutzte Microsoft die volle Macht seines Monopols für Betriebssysteme dazu, subventionierte Produkte gratis zu verteilen. Schließlich verkauften wir Netscape an America Online (AOL). Auf kurze Sicht war das ein Riesenerfolg für Microsoft: Man hatte die größte Bedrohung in die Arme eines weitaus weniger bedrohlichen Wettbewerbers gejagt. Auf lange Sicht hatte Netscape Microsoft allerdings irreparablen Schaden zugefügt und den Klammergriff gelockert, in dem der Konzern die Computerbranche hatte. Dank unserer Arbeit wandten sich Entwickler von Microsofts eigener Plattform Win32 API ab und dem Internet zu. Wer neue Computerprogramme



schrieb, tat das nicht mehr für Microsofts Plattform, sondern für das Internet und die Standard-Schnittstellen des World Wide Web. Microsoft hatte die Kontrolle über die Entwickler verloren, da war es nur noch eine Frage der Zeit, bis auch das Monopol bei Betriebssystem bröckelte. Und so nebenbei erfand Netscape auch noch viele der grundlegenden Technologien des modernen Internets, beispielsweise JavaScript, SSL und Cookies.

Bei AOL sollte ich die E-Commerce-Plattform leiten und Marc wurde Chief Technical Officer (CTO) für den gesamten Konzern. Innerhalb weniger Monate wurde uns beiden klar, dass AOL sich eher als Medienfirma sah, nicht als Technikunternehmen. Technisch waren tolle neue Medienprojekte realisierbar, aber die Strategie dahinter war eine Medienstrategie und Konzernchef Bob Pittman war ein genialer Medienmanager. Bei Medienunternehmen liegt der Schwerpunkt darauf, großartige Geschichten zu erschaffen, Technologiefirmen dagegen waren daran interessiert, wie sich Aufgaben besser erledigen lassen. Wir entwickelten Ideen und dachten über ein neues Unternehmen nach.

Dazu holten wir uns zwei potenzielle Mitgründer ins Boot. Dr. Timothy Howes war einer der Erfinder des Lightweight Directory Access Protocol (LDAP). Dieses Anwendungsprotokoll war eine wunderbare Vereinfachung seines Vorgängers, des kryptischen X.500. Wir hatten Tim 1996 zu Netscape geholt und gemeinsam LDAP zum Standard für Internetverzeichnisse gemacht. Bis heute gilt: Wenn ein Programm Informationen über eine Person einholen möchte, tut es das über LDAP. Nummer 4 im Team war In Sik Rhee, Mitgründer von Kiva Systems, einem Unternehmen für Anwendungsserver, das Netscape aufgekauft hatte. In der E-Commerce-Sparte, in der ich arbeitete, war er CTO und arbeitete dort eng mit den Partnerunternehmen von AOL zusammen.

Während wir Ideen austauschten, ließ In Sik Dampf ab: Wann immer wir einen AOL-Partner an Bord der konzerneigenen E-Commerce-Plattform holen wollten, brach die Website des Partners unter der Datenlast zusammen. Software reibungslos an Millionen Nutzer zu verteilen, ist etwas ganz anderes als für ein paar Tausend Nutzer. Und es ist höllisch kompliziert.

Es müsste doch ein Unternehmen geben, das all das bieten kann ... Während wir mit der Idee herumspielten, landeten wir beim Konzept des Cloud Computing, der Datenwolke. Der Begriff stammte aus der Telekommunikationsindustrie und bezeichnete dort eine kluge Datenwolke, die alle komplexen Aufgaben wie das Weiterleiten, die Abrechnung und so weiter erledigte. Dummes Gerät an die kluge Wolke anschließen und schon eröffneten sich kostenlos alle klugen Möglichkeiten. Etwas Ähnliches sei für die EDV nötig, fanden wir. Softwareentwickler sollten sich nicht um Sicherheit, Skalierbarkeit und Notfallwiederherstellung sorgen müssen. Und wenn man schon eine Cloud baut, dann sollte sie groß und laut sein – so kam der Name Loudcloud zustande. Das beständigste Erbe von Loudcloud ist interessanterweise der Name selbst, denn der Begriff „Cloud“ war vorher noch nicht in Verbindung mit einer EDV-Plattform verwendet worden.

Wir gründeten das Unternehmen und machten uns auf die Suche nach Geldgebern. Das Jahr: 1999.