

REID HOFFMAN

Mitgründer von LinkedIn

CHRIS YEH

Mit einem
Vorwort von

**BILL
GATES**

BLITZ SCALING

Wie Sie in Rekordzeit
weltweit führende
Unternehmen aufbauen

PLASSEN
VERLAG

BLITZSCALING

REID HOFFMAN

Mitgründer von LinkedIn

CHRIS YEH

BLITZ SCALING

Wie Sie in Rekordzeit
weltweit führende
Unternehmen aufbauen

PLASSEN
VERLAG

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel
Blitzscaling: The Lightning-Fast Path to Building Massively Valuable Companies
ISBN 978-1-5247-6141-7

Copyright der Originalausgabe 2018:
Copyright © 2018 by Reid Hoffman and Chris Yeh.
Foreword copyright © by Bill Gates.
All rights reserved.

Published in the United States by Currency, an imprint of the Crown Publishing Group,
a division of Penguin Random House LLC, New York.

Copyright der deutschen Ausgabe 2020:
© Börsenmedien AG, Kulmbach
This translation published by arrangement with Currency, an imprint of Random House,
a division of Penguin Random House LLC.

Übersetzung: Irene Fried
Satz: Daniela Dittrich
Herstellung: Daniela Freitag
Lektorat: Egbert Neumüller
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

ISBN 978-3-86470-698-1

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
AKTIENGESELLSCHAFT

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

INHALT

Vorwort von Bill Gates	7
------------------------------	---

Einleitung	9
-------------------------	---

Teil I

Was ist Blitzscaling?	31
Software verzehrt (und rettet) die Welt	34
Die Skalierungsarten	35
Die drei Grundlagen von Blitzscaling	40
Die fünf Phasen von Blitzscaling	46
Die drei wichtigsten Blitzscaling-Techniken	49

Teil II

Geschäftsmodell-Innovation	59
Wachstumsoptimierung: Die vier Wachstumstreiber	63
Wachstumsoptimierung: Die zwei Wachstumsbegrenzer	84
Bewährte Geschäftsmodell-Muster	91
Die Grundprinzipien der Geschäftsmodell-Innovation	102
Analyse einiger Geschäftsmodelle mit Milliardenumsätzen	111

Teil III

Strategische Innovation	133
Wann sollte ich mit Blitzscaling beginnen?	133
Wann sollte ich mit Blitzscaling aufhören?	146
Kann ich mich gegen Blitzscaling entscheiden?	149
Blitzscaling ist iterativ	151
Wie sich die Blitzscaling-Strategie je nach Phase verändert	152
Wie sich die Rolle des Gründers je nach Phase verändert	155

Teil IV:

Managementinnovation	159
Acht wesentliche Übergangsphasen	159
Neun kontraintuitive Regeln des Blitzscalings	215
Der unendliche Drang nach Veränderung	257

Teil V:

Blitzscaling im Allgemeinen	259
Blitzscaling über den Hightech-Sektor hinaus	259
Blitzscaling in einer größeren Organisation	265
Blitzscaling über den Unternehmenssektor hinaus	273
Blitzscaling im Greater Silicon Valley	282
Andere Blitzscaling-Regionen der Zukunft	285
China: Das Land des Blitzscalings	289
Sich gegen Blitzscaling verteidigen	295

TEIL VI:

Verantwortungsbewusstes Blitzscaling	301
Blitzscaling in der Gesellschaft	305
Rahmenbedingungen für verantwortungsbewusstes Blitzscaling ...	306
Das Reaktionsspektrum	311
Balance zwischen Verantwortung und Geschwindigkeit bei zunehmendem Wachstum	314

Fazit	317
-------------	-----

Danksagungen	324
--------------------	-----

Anhang:

A: Offenlegungen	326
B: Die Blitzscaler	327
C: Kurs CS183C – Essays	333

VORWORT VON BILL GATES

Ich kenne Reid Hoffman seit Jahren. Unsere Freundschaft entwickelte sich während meiner Besuche im Silicon Valley, wo ich mich mit Greylock Partners traf – dem Wagniskapitalunternehmen, an dem Reid beteiligt ist –, damit ich mehr über die Unternehmen erfahren konnte, in die es investierte. Sein scharfer Verstand und sein brillanter Geschäftssinn haben mich stets beeindruckt. Die von Reid ausgerichteten ausgedehnten Abendessen mit Unterhaltungen, die sich bis tief in die Nacht hinziehen, sind berühmt. So manches Dinner haben wir schon damit zugebracht, die Technologiebranche zu erforschen oder das Versprechen der künstlichen Intelligenz zu analysieren, und noch manches mehr. Als Satya Nadella, der CEO von Microsoft, davon sprach, LinkedIn kaufen zu wollen, wusste ich: Das passt.

Von allem, was ich mit Reid erörtert habe, dürfte das Thema Blitzscaling wohl die anregendste Diskussion gewesen sein. Dieses Konzept lässt sich auf viele verschiedene Branchen anwenden, wie er und Chris Yeh im letzten Teil des Buches erläutern. Der Geschwindigkeit den Vorrang vor der Effizienz zu geben – selbst im Angesicht von Unsicherheit –, ist besonders dann wichtig, wenn Ihr Geschäftsmodell von der Anzahl der Mitglieder und deren Feedback abhängt. Wenn man im Gegensatz zu den Wettbewerbern frühzeitig einsteigt und praktisch sofort Reaktionen erhält, dann ist man auf dem Weg des Erfolgs. Bei jedem Geschäft, in dem Größe wirklich von Bedeutung ist, können ein frühzeitiger Einstieg und schnelles Handeln den Unterschied ausmachen.

Dies gilt insbesondere für zweiseitige Geschäftsmodelle mit zwei Nutzergruppen, die positive Netzwerkeffekte füreinander schaffen. So möchte beispielsweise LinkedIn nicht nur Arbeitssuchende gewinnen, sondern auch Arbeitgeber, die Mitarbeiter suchen. Airbnb benötigt Gäste, die eine Übernachtungsmöglichkeit brauchen, und Gastgeber,

die Räume zu vermieten haben. Uber möchte nicht nur Fahrer gewinnen, sondern auch Fahrgäste.

Und ein Softwareunternehmen, das ein Betriebssystem verkauft, sucht sowohl App-Entwickler als auch Endnutzer. Zweifelsohne hat auch Microsoft eine Blitzscaling-Phase durchlebt (auch wenn wir sie damals nicht so genannt haben). Wir haben schnell gelernt und konnten uns einen Ruf als seriöses Unternehmen erarbeiten. Wir pflegten die radikale Kultur, hart zu arbeiten und die Dinge schnell zu erledigen.

Die Konzepte hinter Blitzscaling sind nicht nur für Start-ups oder Start-ups in der Wachstumsphase, sogenannte Scale-ups, geeignet. Auch für große etablierte Unternehmen sind sie wichtig. Das Zeitfenster zum Handeln kann winzig sein und sich rasch schließen. Nur wenige Monate des Zögerns können den Unterschied zwischen Anführer und Verfolger bedeuten.

Die Ideen von Reid und Chris sind praxisnäher denn je, denn schließlich kann man heute so schnell wachsen, wie es noch vor wenigen Jahrzehnten einfach nicht möglich war. Es ist ein enormes Ökosystem von Dienstleistern und Outsourcing-Unternehmen vorhanden, die das rasante Wachstum unterstützen. Zahlreiche Unternehmen haben selbst gewaltige Wachstumsschübe durchlebt, sodass unzählige Beispiele existieren, die man sich zum Vorbild nehmen kann. Das Feedback von Nutzern trifft in einem konstanten Datenstrom ein, Produktzyklen sind von jährlich auf wöchentlich oder gar täglich geschrumpft. Und gute Rezensionen können sich im Handumdrehen online ausbreiten, wodurch ein starkes Produkt zügig für ein breiteres Publikum interessant werden kann.

Mit anderen Worten: Die Fallstudien, die Sie entdecken werden, und die Werkzeuge, die Sie an die Hand bekommen, sind relevanter denn je. Ein idealer Moment also, dieses Buch zu lesen. Ich freue mich, dass Reid und Chris ihre Erkenntnisse teilen.

Einleitung

2011: SAN FRANCISCO, USA, AIRBNB-ZENTRALE

„Sie machen dich fertig.“

Es war das Jahr 2011: In den Geschäftsräumen von Airbnb, damals ein kleines, zusammengewürfeltes, 40 Mitarbeiter starkes Start-up, hatte Gründungsmitglied und CEO Brian Chesky sehr schlechte Nachrichten erhalten.

Brian dachte über die beunruhigende Prognose nach, die er gerade von Andrew Mason, Co-Gründer und CEO von Groupon, gehört hatte. Sie gefiel ihm ganz und gar nicht.

Brian und die Mitgründer Joe Gebbia und Nathan Blecharczyk hatten zahllose Schwierigkeiten beim Aufbau von Airbnb überwunden, einer Website, über die man bequem Zimmer oder Häuser vermieten kann. Die Investoren, auf die sie zugegangen waren, hatten das Team zuerst abgewiesen – oder schlimmer noch, ignoriert. Zwar befand sich das Unternehmen nun im Aufschwung, aber die schmerzlichen Anfänge haften ihnen noch frisch in der Erinnerung, und auf einen weiteren Kampf hatten sie keine Lust.

Als sich die Airbnb-Gründer zum ersten Mal mit Paul Graham trafen, dem hoch angesehenen Gründer des Start-up-Accelerators Y Combinator (YC), sagte dieser freimütig, dass ihre Geschäftsidee schlecht sei. „Es gibt wirklich Leute, die so etwas machen?“, fragte er ungläubig. Als Brian antwortete, dass manche Leute tatsächlich ihren Wohnraum über Nacht vermieteten, meinte Graham: „Was ist denn mit *denen* los?“

Trotzdem hatte Graham die Jungs von Airbnb in das dreimonatige YC-Programm aufgenommen. Nicht, weil ihn die Idee von Airbnb be-

geisterte, sondern weil ihn die Hartnäckigkeit der Gründer beeindruckte. Ihm gefiel die (nunmehr berühmte) Geschichte, wie es Chesky und seinen Mitstreitern gelungen war, die laufenden Kosten zu decken und gleichzeitig Airbnb auf die Beine zu stellen. Im Wahljahr 2008 hatten sie eine Sonderedition von Frühstücksflocken hergestellt, die sie „Obama O’s“ und „Cap’n McCains“ nannten: eine süße Anspielung auf die Präsidentschaftskandidaten jenes Jahres Barack Obama und John McCain (oder auch eine Hommage, je nachdem, wie man es nimmt). Die Kreativität und Hartnäckigkeit, die sie als Serienunternehmer und als „Cereal-Unternehmer“ an den Tag legten, öffneten den Airbnb-Gründern bei YC die Türen. Im Rahmen des Programms bauten sie ihr Geschäft aus und konnten zwei führende Wagniskapitalunternehmen – Sequoia Capital und Greylock Partners (wo ich persönlich haftender Teilhaber bin) – für eine Investition gewinnen.

Nun, knapp vier Jahre später, schien sich die ganze harte Arbeit endlich auszuzahlen. Nachdem die millionste Buchung gefeiert war, verfügte Airbnb über reichlich betriebsnotwendiges Kapital und es hatte sich erwiesen, dass dieses Konzept durchaus von Nutzen war.

Allerdings kommt mit dem Erfolg auch die Konkurrenz. Und gelegentlich entpuppt sich diese als fatale Bedrohung.

Im Fall von Airbnb waren das drei Brüder aus Köln: Oliver, Marc und Alexander Samwer. Mit der Analyse erfolgreicher US-Unternehmen, der rasanten Gründung von Nachahmerfirmen in Europa und – in vielen Fällen – dem Verkauf der „geklonten“ Unternehmen an den ursprünglichen amerikanischen Ideengeber waren sie zu Milliardären geworden. In anderen Fällen behielten die Samwer-Brüder ihre Klone und bauten sie aus: Zalando, das „Zappos Europas“, beschäftigte im Jahr 2017 über 10.000 Mitarbeiter und war mehr als zehn Milliarden US-Dollar wert.

Ihr erster Erfolg war Alando, ein eBay-Imitat, das sie gerade einmal 100 Tage nach Geschäftsstart für 43 Millionen US-Dollar an eBay verkaufen konnten. Im Anschluss investierten die Samwer-Brüder in die deutschen Ausgaben von YouTube (MyVideo), Twitter (Frazr) und Facebook (StudiVZ), bevor sie ihre eigene Start-up-Fabrik Rocket Internet gründeten.

Anfang 2011 bemerkten Brian und sein Team, dass Airbnb-Nutzer von einer neuen Firma namens Wimdu Spam-Mails erhielten. Offenbar hatte Wimdu gerade mit einer Summe von 90 Millionen US-Dollar die bis dato größte Investition in ein europäisches Start-up erhalten – von niemand Geringerem als Rocket Internet und Kinnevik, einer großen schwedischen Investmentgesellschaft, die sich mit den Samwer-Brüdern zusammengetan hatte.

Das Problem dabei? Wimdus Geschäftsmodell und die Website sahen aus wie eine exakte Kopie von Airbnb.

Im März 2011 gegründet, hatte das in Berlin ansässige Unternehmen binnen weniger Wochen sage und schreibe 400 Mitarbeiter eingestellt und 20 Büros in ganz Europa eröffnet. In der Zwischenzeit hatte Airbnb, das viel kleinere Original, gerade einmal sieben Millionen US-Dollar beschafft, verfügte nur über 40 Beschäftigte und agierte aus einem einzigen Büro in San Francisco aus. Brian, der zum ersten Mal CEO eines Unternehmens war, wusste nicht so genau, was es für die Eröffnung eines *zweiten* Büros bedurfte, geschweige denn für Dutzende weiterer auf einem anderen Kontinent.

Er wusste aber sehr wohl, dass es für Airbnb das Ende bedeuten könnte, wenn es Wimdu gelang, den europäischen Markt zu erobern und ihn zu beherrschen. „Als Reiseportal, das Europa nicht abdeckt, ist man erledigt“, bemerkte er 2015 in dem Kurs „Technology-Enabled Blitzscaling“, den wir an der Stanford Universität hielten.

Die Samwer-Brüder hatten ihren Preis genannt: Airbnb könne Wimdu im Tausch gegen einen Anteil von 25 Prozent an Airbnb haben. Brian stand nun vor einer schwierigen Entscheidung. Aber egal, welche Option er wählte, die Folgen wären schmerzhaft.

Zunächst einmal setzte Brian eine seiner bevorzugten Entscheidungstechniken ein: Er wandte sich an weltweit führende Experten. Sein erster Anruf ging an Andrew Mason, den damaligen CEO von Groupon. Das führende Unternehmen für tägliche Angebote hatte im vergangenen Jahr eine ähnliche Erfahrung gemacht: Im Dezember 2009 hatten die Samwer-Brüder CityDeal gegründet, ihr Groupon-Duplikat. Sechs Monate später bezahlte Groupon einen neunstelligen Betrag,

rund zehn Prozent seiner damaligen Bewertung, um den Konkurrenten zu übernehmen.

Eine Frage belastete Brian und sein Team schwer: Sollte Airbnb der Strategie von Groupon folgen und die Nachahmer-Gesellschaft aufkaufen? Brians Bauchgefühl riet ihm ab. Die Integration des finanzlastigen und kennzahlenorientierten Wimdu-Teams könnte der kreativen Kultur von Airbnb schaden. Zudem widerstrebte es ihm, etwas zu belohnen, was er eher als legale Erpressung denn als aufrichtigen Versuch erachtete, einen Mehrwert auf dem Markt zu schaffen.

Dennoch fühlte Brian sich verpflichtet, das Angebot zu prüfen. Mason hatte erwähnt, dass der Zukauf von CityDeal nicht nur viele Probleme mit sich gebracht, sondern auch für schnellere Fortschritte des Unternehmens im europäischen Markt gesorgt habe, der nunmehr fast 30 Prozent des weltweiten Umsatzes ausmache. Man könnte also durchaus behaupten, dass der Verzicht auf zehn Prozent von Groupon für CityDeal de facto ein guter Deal war. Vermutlich gestärkt durch den erfolgreichen CityDeal-Schachzug, forderten die Samwers von Airbnb einen sehr viel größeren Anteil: satte 25 Prozent.

Sicher hätte Airbnb das Angebot ablehnen und es stattdessen mit dem offensiven Brüdergespann in direktem Wettbewerb aufnehmen können. Wimdu besaß aber nicht nur den Heimvorteil, sondern auch zehnmal mehr Angestellte und mehr als das Zehnfache des investierten Kapitals. Mit dem Unternehmen zu konkurrieren wäre also ein ziemlich aussichtsloser Kampf gewesen.

Brian, der die Geldbeschaffung und insbesondere die daraus resultierenden emotionalen Belastungen leid war, fragte sich, ob er dieses neue und wahrscheinlich zermürbende Gefecht überhaupt aufnehmen wollte. Schließlich hatten sein Team und er, bevor sie bei Y Combinator untergekommen waren, 18 scheinbar fruchtlose Monate an Airbnb gearbeitet und dabei Zehntausende Dollar Kreditkartenschulden angehäuft. Waren sie nach all diesen Strapazen wirklich bereit, ein Viertel ihres Unternehmens aufzugeben?

Letztlich entschied Brian – teilweise beeinflusst von den Argumenten seiner wichtigsten Berater –, Wimdu nicht zu kaufen. Facebook-

Gründer Mark Zuckerberg riet ihm, zu kämpfen. „Kauf sie nicht“, sagte er. „Das bessere Produkt wird gewinnen.“

Paul Graham von Y Combinator gab ähnliches Feedback. „Das sind Söldner. Ihr seid Missionare“, sagte er Brian. „Sie sind wie Menschen, die ein Baby aufziehen, das sie eigentlich nicht wollen.“

Als Brian sich an mich wandte und meinen Rat zu dieser Situation einholen wollte, bestärkte auch ich ihn darin, Wimdu nicht zu kaufen. Die Schlüsselfrage war dabei nicht der Preis oder die Verwässerung, sondern dass ein Zusammenschluss zu einer Behinderung der Geschwindigkeit und des Erfolgs führen konnte. „Der Erwerb [von Wimdu] erhöht das Integrationsrisiko, über das Groupon nach dem Kauf von CityDeal gestolpert ist, beträchtlich“, machte ich ihm deutlich. „Die Zusammenlegung der Unternehmenskulturen und der Geschäftsleitungen könnte – vor allem dann, wenn sie uns bremst – Risiken bergen, die uns möglicherweise ruinieren. Airbnb profitiert jedoch bereits von Netzwerkeffekten. Wir können siegen.“ Noch heute stehe ich zu diesem Rat.

Schlussendlich erkannten die Gründer von Airbnb, dass sie sich den Samwers stellen wollten. Und gewinnen wollten. Nur wie?

Der Schlüssel dazu war ein aggressives, kompromissloses Wachstumsprogramm, das wir *Blitzscaling* nennen. Beim Blitzscaling wird „blitzartiges“ Wachstum vorangetrieben, indem der Geschwindigkeit Vorrang vor Effizienz gegeben wird. Selbst in einem von Unsicherheit geprägten Umfeld. Mit einer Reihe von spezifischen Strategien und Taktiken konnte Airbnb die Samwer-Brüder mit ihren eigenen Waffen schlagen.

Nur wenige Monate später hatte Brian – entschlossen, sich die Mittel anzueignen, um die Samwers an Größe zu übertreffen – 112 Millionen US-Dollar zusätzliches Wagniskapital beschafft. Anschließend verfolgte Airbnb einen aggressiven internationalen Expansionsplan, der auch die Übernahme von Accoleo umfasste, einem kleineren und erschwinglicheren Airbnb-Klon aus Deutschland. So konnte Airbnb direkt im Heimatmarkt mit Wimdu konkurrieren. Bis zum Frühjahr 2012 hatte Airbnb neun internationale Büros eröffnet und sich in

London, Hamburg, Berlin, Paris, Mailand, Barcelona, Kopenhagen, Moskau und São Paulo angesiedelt. Die Buchungen hatten sich seit Februar des vergangenen Jahres verzehnfacht, und im Juni 2012 gab Airbnb die zehnmillionste Buchung bekannt.

„Die Samwers haben uns ein Geschenk gemacht“, gestand Brian viele Jahre später in unserem Blitzscaling-Kurs. „Denn sie zwangen uns, schneller zu skalieren, als wir es je von uns aus getan hätten.“ Die Entscheidung, in halsbrecherischem Tempo zu wachsen, verhalf Airbnb zu einer beherrschenden Stellung in diesem Markt. Trotz aller Vorteile im Personalwesen, beim Finanzkapital sowie der Kenntnis des europäischen Marktes, über die das in Berlin ansässige Unternehmen Wimdu zunächst verfügte – die Techniken, die Brian und seine Mitgründer anwandten, erlaubten Airbnb, dem Herausforderer die Stirn zu bieten und ihn letztlich zu besiegen.

2010: SHENZHEN, CHINA, TENCENT-ZENTRALE

Etwa ein Jahr, bevor Airbnb sich auf die Blitzscaling-Reise machte, erreichte die Nachricht, die alles verändern würde, das Büro eines anderen CEO am anderen Ende der Welt mitten in der Nacht.

Im Herbst 2010 versuchte Pony Ma (chinesischer Name: Ma Huateng) herauszufinden, wie es mit Tencent weitergehen würde, dem Unternehmen, das er seit der Gründung 1998 mit vier Kommilitonen von der Shenzhen-Universität leitete. Dank des wichtigsten Produkts, des Instant-Messaging-Dienstes QQ, der monatlich 650 Millionen aktive Nutzer hatte, war Tencent zu einem der wertvollsten Internetunternehmen in China geworden: mit einem Umsatz von fast zwei Milliarden US-Dollar, einer Marktkapitalisierung von über 33 Milliarden US-Dollar und mehr als 10.000 Mitarbeitern. Zu diesem Zeitpunkt war QQ jedoch ein ausgereiftes Desktop-Produkt auf Basis der Technologie der späten 1990er-Jahre, und die Nutzerbasis hatte aufgehört zu wachsen. Sein amerikanisches Pendant, AOL Instant Messenger, befand sich bereits in einem drastischen Niedergang.

Ma war davon überzeugt, dass Tencent lediglich ein neues bahnbrechendes Produkt für die aufkommende Smartphone-Plattform entwickeln musste, sonst ... „Internetfirmen, die reagieren können, werden überleben“, sagte er. „Diejenigen, die das nicht schaffen, werden untergehen.“

Die Nachricht, die Pony Ma in jener Nacht bekam, war von Allen Zhang (chinesischer Name: Zhang Xiaolong), einem Mitarbeiter von Tencent, der ebenfalls Unternehmer war. Tencent hatte dessen Firma Foxmail fünf Jahre zuvor übernommen. Nun leitete Zhang die Forschungsabteilung des Konzerns in der Stadt Guangzhou, die zwei Stunden von der Tencent-Zentrale in Shenzhen entfernt war. Er hatte das rapide Wachstum eines neuen Social-Messaging-Produkts namens Kik beobachtet, das bei jungen Leuten überaus beliebt war. Und er entschied, dass Tencent einen eigenen Social Messenger für Smartphones entwickeln musste – und zwar schnell.

Zhangs Vorschlag bedeutete nicht nur eine enorme Chance, sondern gleichzeitig auch ein enormes Risiko, wobei der Ausgang mit einer ebenso großen Unsicherheit verbunden war. Auch wenn ein neuer Messenger-Dienst junge Konsumenten ansprechen könnte, würde er wahrscheinlich QQ verdrängen, das ja immerhin das Kerngeschäft von Tencent darstellte. Außerdem hatte sich Tencent mit führenden Mobilfunkbetreibern wie China Mobile zusammengetan und erhielt 40 Prozent der SMS-Gebühren, die QQ-Nutzer beim Versenden von Nachrichten an Mobiltelefone generierten. Ein neuer Dienst könnte somit Tencents Gewinn in Mitleidenschaft ziehen und gleichzeitig die Beziehungen zu einigen der mächtigsten Unternehmen Chinas gefährden.

Für gewöhnlich überlassen börsennotierte Unternehmen mit 10.000 Mitarbeitern diese Art der Entscheidung einem Ausschuss zur Prüfung. Nur dass Ma kein typischer Geschäftsführer war. Denn noch genau in dieser Nacht gab er Zhang grünes Licht, um die Idee weiterzuverfolgen. Dieser stellte ein zehnköpfiges Team zusammen, darunter sieben Ingenieure, mit dem er das neue Produkt bauen und auf den Markt bringen wollte.

Nach gerade einmal zwei Monaten hatte Zhangs kleines Team ein Social-Messaging-Netzwerk nach der Strategie von Mobile First realisiert, wonach die Entwicklung zunächst nur für Smartphones erfolgte. Das klare, minimalistische Design war das genaue Gegenteil von QQ. Ma nannte den Dienst „Weixin“, was auf Mandarin so viel wie „Mini-Nachricht“ bedeutet. Außerhalb Chinas wurde er unter dem Namen WeChat bekannt.

Was sich danach ereignete, war überwältigend: Nur 16 Monate nach Zhangs schicksalhafter Nachricht an Ma feierte WeChat den hundertmillionsten Nutzer. Sechs Monate später war das Netzwerk bereits auf 200 Millionen Benutzer angewachsen. Und noch einmal vier Monate später verwendeten 300 Millionen Nutzer den Dienst.

Die Wette, die Pony Ma mitten in der Nacht eingegangen war, machte sich bezahlt. Für das Jahr 2016 wies Tencent einen Umsatz von 22 Milliarden US-Dollar aus, was im Vergleich zum Vorjahr einem Plus von 48 Prozent und seit 2010, dem Jahr vor der Einführung von WeChat, einem Anstieg von knapp 700 Prozent entsprach. Anfang 2018 erreichte der Technologieriese eine Marktkapitalisierung von über 500 Milliarden US-Dollar, was ihn zu einem der wertvollsten Unternehmen der Welt und WeChat zu einem der weltweit meist- und am intensivsten genutzten Diensten machte.

Laut dem Magazin *Fast Company* ist WeChat „Chinas App für alles“, und die *Financial Times* berichtete, dass über die Hälfte der Nutzer die App mehr als 90 Minuten am Tag verwendeten. Wenn wir WeChat in Beziehung zu amerikanischen Apps setzen wollten, müsste man die Funktionen von Facebook, WhatsApp, Facebook Messenger, Uber, Apple Pay, Gmail und sogar Slack in einem einzigen Megadienst bündeln. Mit WeChat kann man ganz alltägliche Dinge tun, wie SMS schreiben oder telefonieren, an sozialen Netzwerken teilhaben und Artikel lesen. Aber man kann eben auch ein Taxi rufen, Kinotickets kaufen, Arzttermine vereinbaren, Freunden Geld senden, Spiele spielen, die Miete bezahlen, etwas zum Abendessen bestellen und noch viel mehr. Und alles aus einer einzelnen App auf Ihrem Smartphone heraus.

Ma selbst war die Tragweite seiner Entscheidung sehr bewusst, denn er sagte in einem Interview: „Rückblickend ging es in diesen beiden Monaten um Leben oder Tod.“

Diese Geschichten von extremem Wachstum – ob in Kalifornien oder am anderen Ende der Welt in China – sind Paradebeispiele dafür, weshalb es so wichtig ist, zu untersuchen, was Blitzscaling ist und wie es funktioniert.

In diesem Buch schildern wir die Geschichten verschiedener Blitzscaler. In Anhang B: Die Blitzscaler stellen in Kurzprofilen dieser Unternehmen mehr Informationen zur Verfügung. Weitere Hintergrundinformationen finden Sie auf Blitzscaling.com

BLITZSCALING: DIE GEHEIMWAFFE FÜR DEN AUFBAU VON SCALE-UPS

Wenn sich ein Start-up so weit entwickelt, dass es über ein Killer-Produkt, einen eindeutigen und ansehnlichen Markt sowie über robuste Vertriebskanäle verfügt, kann es zu einem „Scale-up“ werden, also einem Unternehmen, das die Welt verändert und Millionen oder sogar Milliarden Menschen begleitet. Oftmals führt der schnellste und direkteste Weg von einem Start-up zu einem Scale-up über Hyperwachstum, also ein explosionsartiges Wachstum, das durch Blitzscaling entsteht.

Slack, ein Anbieter von Enterprise-Software, erreichte die kritische Phase, als es unter Beweis stellen konnte, dass der ursprüngliche Markt, sprich Software-Entwicklungsteams, die Team-Messaging-Apps unvorzüglich und mit zunehmender Geschwindigkeit annahm. Zwischen der Gründung von Slack und der Markteinführung des Produkts vergingen knapp fünf Jahre. Kaum auf dem Markt, trieben die Slack-Nutzer die Nutzerzahlen selbst in die Höhe, indem jeder Einzelne viele Kollegen hinzufügte; unterstützt wurde das durch den unkomplizierten Prozess, der es neuen Nutzern über eine Web-Anwendung oder

den Download einer mobilen App von iTunes oder Google ermöglichte, relativ leicht einzusteigen. Nachdem das Unternehmen an diesem Punkt angelangt war, gewann es schnell an Größe, indem es für neue Mitarbeiter, frisches Kapital und Neukunden sorgte. In den ersten fünf Jahren seit Gründung hatte Slack 17 Millionen US-Dollar beschafft, innerhalb von acht Monaten nach der Markteinführung waren weitere 163 Millionen US-Dollar hinzugekommen und Ende 2017 waren es bereits 800 Millionen US-Dollar.

Jedes Unternehmen – unabhängig davon, ob es sich um ein weltweites Großunternehmen oder das Start-up in der Garage des Co-Gründers handelt – würde liebend gerne Killer-Unternehmen, wie Airbnb, WeChat und Slack, hervorbringen. Und doch sind diejenigen, denen es faktisch gelingt – insbesondere vom Kaliber eines Brian Chesky oder Pony Ma –, nach wie vor dünn gesät. Aber warum ist das so? Was unterscheidet diese Unternehmen von anderen?

Wir werden in diesem Buch zeigen, dass der Schlüssel für die massive Ausweitung der Geschäftstätigkeit im heutigen Umfeld in der offensiven Wachstumsstrategie Blitzscaling liegt, die Methoden umfasst, die es Start-ups, aber auch etablierten Unternehmen erlaubt, weltweit führende Unternehmen in Rekordzeit aufzubauen.

START IN DAS ZEITALTER DES BLITZSCALINGS

In den letzten beiden Jahrzehnten hat das Internet unseren Alltag und die Geschäftswelt grundlegend verändert. Der Blockbuster-Börsengang von Netscape am 9. August 1995 läutete den Beginn des Dotcom-Booms und des – wie ich es nenne – vernetzten Zeitalters ein. Die meiste Aufmerksamkeit erregten zu jener Zeit die steigenden Aktienkurse. In der Rückschau war jedoch die größte Veränderung, dass wir alle durch das Internet allmählich mit Menschen, Informationen, Ressourcen und anderen Netzwerken in Kontakt kamen. Natürlich hatte es in der Vergangenheit bereits andere Revolutionen gegeben, spontan denkt man an die Dampfkraft, die Elektrizität oder das Radio. Was jedoch das

Internet so einzigartig und wirkungsvoll macht, ist die Tatsache, dass durch seinen Einfluss alles sehr viel schneller geworden ist. Heute kann sich jeder Einzelne augenblicklich mit einer beliebigen anderen Person vernetzen. Genau diese erhöhte Geschwindigkeit macht Blitzscaling überhaupt erst möglich und auch so mächtig.

Die Geschwindigkeit des Internets hat eine Vielzahl von Sekundäreffekten erzeugt, die die Wachstumsmöglichkeiten von Unternehmen und Organisationen verändert haben. Beispielsweise eröffnete das Internet den Zugang zu globalen Märkten und die Erschließung massiv skalierbarer Vertriebskanäle, was in früheren Zeiten nicht zu realisieren war. Doch die womöglich wichtigste Folge für Unternehmen war die zunehmende Bedeutung und Verbreitung sogenannter Netzwerkeffekte. Diese entstehen, wenn die verstärkte Nutzung eines Produkts oder einer Dienstleistung den Wert des Produkts oder der Dienstleistung für andere Nutzer erhöht. Das heißt, jeder zusätzliche Airbnb-Nutzer macht den Dienst für jeden anderen Airbnb-Gast ein klein bisschen wertvoller – und umgekehrt. Jeder zusätzliche WeChat-Nutzer macht den Dienst für jeden anderen WeChat-Nutzer ein kleines bisschen wertvoller, und so weiter.

Netzwerkeffekte erzeugen eine positive Feedback-Schleife, die es dem ersten diese Effekte nutzenden Produkt (oder Dienst) ermöglicht, sich einen unanfechtbaren Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Nehmen wir das Beispiel eBay: Gegründet 1995 ist das Unternehmen aufgrund von Netzwerkeffekten auch zwei Jahrzehnte später noch ein dominierender Akteur im Peer-to-Peer-Handel. Airbnb bietet über drei Millionen Inserate in 65.000 Städten rund um die Welt an. Überlegen Sie nur, wie schwierig es für einen Neueinsteiger wäre, auch nur annähernd diese Auswahl und diese Leistung zu bieten.

Das erinnert an die berühmte Szene aus dem Film *Glengarry Glen Ross*, in der Alec Baldwins Figur Blake zu einer Gruppe von Immobilienmaklern spricht:

Wie Sie wissen, ist der erste Preis ein Cadillac Eldorado. Interessiert jemand der zweite Preis? Sechs Steakmesser für den Zweiten auf der Liste. Dritter Preis: Ihre Entlassung. Verstanden?

Der erste Preis ging in der ersten Welle von sozialen Netzwerken an Facebook, der zweite an MySpace. Und den dritten Preis erhielt Friendster. Erinnern Sie sich an Friendster? Will man im Internet-Zeitalter bestehen, muss man schon den Hauptgewinn erzielen.

Die Intensität des Wettbewerbs kann mitunter erdrückend wirken, dank des vernetzten Zeitalters können Unternehmen jedoch viel schneller als zu jedem anderen Zeitpunkt in der Geschichte in besonderem Maße profitieren. Die Strategie und die Einstellung, das zu erreichen, nennen wir „Blitzscaling“.

Beim Blitzscaling handelt es sich um eine Strategie und eine Reihe von Techniken, die extrem schnelles Wachstum vorantreiben und zu steuern helfen und dabei in einem von Unsicherheit geprägten Umfeld die Geschwindigkeit vor der Effizienz priorisieren. Mit anderen Worten ist es ein Beschleuniger, der Ihrem Unternehmen ein Wachstum in furiosem Tempo ermöglicht und die Konkurrenz aus dem Feld schlägt.

Für Blitzscaling ist zwar Hyperwachstum erforderlich, aber es geht über die stumpfe Strategie des „schnellen Wachstums“ hinaus, da man gezielt und vorsätzlich Dinge tun muss, die dem traditionellen unternehmerischen Denken nach kaum sinnvoll erscheinen. Im Zeitalter des Blitzscalings müssen schwerwiegende Entscheidungen getroffen werden:

- Nimmt man zusätzliche Risiken und das Unbehagen auf sich, die das Blitzscaling des Unternehmens mit sich bringt?
- Oder nimmt man das womöglich größere Risiko hin, den Kürzeren zu ziehen, falls die Konkurrenz noch vor einem selbst Blitzscaling betreibt?

War die Entscheidung von Airbnb, in den europäischen Markt zu expandieren – ein Schritt, der das Unternehmen sehr unter Druck hätte setzen und das Kerngeschäft hätte zerstören können –, ein effizienter oder sicherer Entschluss? Wohl kaum. Leicht hätte Airbnb scheitern, das gesamte Kapital verbrauchen und am Ende den europäischen Markt dem Trittbrettfahrer Wimdu überlassen können. Trotzdem erwies sich die riskante Entscheidung als richtig.