

PLASSEN
VERLAG

ADAM LASHINSKY

UBER MACHT

FAHRZIEL WELTHERRSCHAFT –
WIE UBER WELTWEIT
NICHT NUR DIE TAXIBRANCHE
AUFMISCHT

Mit einem Vorwort von
KAI DIEKMANN



UBER

TAXI

ADAM LASHINSKY

UBER MACHT

FAHRZIEL WELTHERRSCHAFT –
WIE UBER WELTWEIT
NICHT NUR DIE TAXIBRANCHE
AUFMISCHT

PLASSEN
VERLAG

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel
Wild Ride: Inside Uber's Quest for World Domination
ISBN 978-0-73521-139-1

Copyright der Originalausgabe 2017:
Copyright © 2017 by Adam Lashinsky.
All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing
Group, a division of Penguin Random House LLC.

Copyright der deutschen Ausgabe 2017:
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Sascha Mattke
Umschlaggestaltung und Herstellung: Johanna Wack
Buchsatz: Bernd Raubbach
Lektorat: Egbert Neumüller
Druck: GGP Media, Pößneck

ISBN 978-3-86470-441-3

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

*Für meine Familie:
Ruth, Leah, Amy, Paula,
Robert, Bernard und Marcia,
die ich nie vergessen werde.*

INHALT

VORWORT von Kai Diekmann	9
VORWORT des Übersetzers	13
VORWORT des Verlags	17
KAPITEL 1	19
Eine wilde Fahrt durch China	
KAPITEL 2	41
Die ersten Schritte // Üben für Uber	
KAPITEL 3	57
Magere Zeiten	
KAPITEL 4	77
Kalanicks JamPad // Jammen in San Francisco	
KAPITEL 5	89
Die Anfänge // Wie alles begann	
BILDTEIL	108
KAPITEL 6	117
Kalanick übernimmt das Steuer	

KAPITEL 7.....	139
Wachstumsschmerzen	
KAPITEL 8	165
Nicht zu stoppen	
KAPITEL 9	185
Auf dem Fahrersitz	
KAPITEL 10.....	201
Die autonome Zukunft	
KAPITEL 11.....	215
Ausmanövriert in China	
KAPITEL 12	227
Eine langer Spaziergang durch San Francisco	
DANKSAGUNGEN.....	251

VORWORTE

VORWORT VON KAI DIEKMANN

Meine erste Fahrt mit Uber war im Herbst 2012. Ein schlichter Chevrolet brachte mich nachts von San Francisco zu meiner WG in Palo Alto. Der Fahrer mit deutschen Wurzeln war höflich, das Fahrzeug sauber. Wo ich herkomme, was mich nach Kalifornien bringt, fragte er interessiert. Nach 30 Minuten waren wir am Ziel. Völlig unspektakulär. Nur wenige Unterschiede wiesen darauf hin, dass es sich nicht um eine x-beliebige Taxifahrt handelte: dass mir eine Wasserflasche angeboten wurde. Dass mir während der Fahrt auf dem Smartphone die optimale Strecke angezeigt wurde. Und dass ich völlig bargeldlos zahlte – direkt über die App.

So ist das mit bahnbrechenden – heute würde man sagen: disruptiven – Entwicklungen. Sie kommen im Gewand des Gewöhnlichen daher. Sie werden so schnell Teil unseres Alltags, dass wir ihre Veränderungskraft leicht unterschätzen. Das Potenzial von Uber bemisst sich nicht an einer einzelnen Fahrt. Erst wenn jederzeit und überall ein Fahrzeug auf Knopfdruck verfügbar ist, beginnt der mentale und gesellschaftliche Wandel, mit all seinen positiven Effekten. Warum noch ein Auto besitzen, das die meiste Zeit ungenutzt herumsteht, wenn Mobilität immer, wenn ich sie brauche, günstiger und bequemer als Dienstleistung verfügbar ist? Warum lange Blechlawinen in unseren Straßen als gegeben akzeptieren, wenn durch Fahrtenpooling Staus und umweltschädliche Emissionen reduziert werden können? Warum kostbaren innerstädtischen Raum für Parkplätze verschwenden, wenn weniger besser genutzte Fahrzeuge ausreichen würden? Uber stellt den Status quo radikal infrage.

Uber startete als Bestellservice für Oberklasse-Limousinen. Erst durch Skalierung und die Einbeziehung von Mittelklassemodellen wurde Uber zu dem unersetzlichen Dienst, der es heute an vielen Orten ist. „Pivoting“ nennt man das im Silicon Valley: mit Ehrgeiz eine Idee so lange weiterzudrehen, bis sie revolutionären Charakter hat. Das bedeutet aber auch: ausprobieren und scheitern, sich verrennen, Widerstände überwinden.

Mit diesem Ansatz tun wir Deutsche uns oftmals schwer. Neues auszuprobieren, ohne die Auswirkungen bis in letzter Konsequenz durchdacht zu haben, widerstrebt unserem vorsichtigen Naturell. Immer wieder stoßen Ideen aus dem Silicon Valley deshalb hierzulande zunächst auf Widerstand. Was gab es für einen öffentlichen Aufschrei, als Google Street View in Deutschland startete! Heute bucht niemand mehr eine Reise oder besichtigt eine Wohnung, ohne sich vorher einen virtuellen Eindruck von den Örtlichkeiten zu verschaffen.

Viele nehmen den Rückstand beim Breitbandausbau als Indikator für die mangelnde Digitalisierung in Deutschland. Sie wollen die Ärmel hochkrepeln und anpacken, lieber heute als morgen. Das ist auch richtig, allerdings bedeutet besseres Internet noch lange keine Veränderung der Geisteshaltung hin zu mehr Ausprobieren, mehr Innovation, mehr Digitalisierung. Deutlich wird dies im Fall von Uber, wo Deutschland mit seinen bestehenden Regelwerken der Digitalisierung maßlos hinterherhinkt. Der Konflikt mit dem viele Jahrzehnte alten Personenbeförderungsgesetz war daher geradezu vorprogrammiert. Zwar hat sich Uber gerade in der Anfangszeit extrem ungeschickt angestellt und durch zahlreiche Fehlritte die Unternehmensreputation hierzulande erheblich beschädigt. Das Kernanliegen, die monopolistischen Taxistrukturen aufzubrechen und technische Innovationen zum Wohle der Verbraucher zuzulassen, ist jedoch nach wie vor absolut berechtigt. Die Möglichkeit, einen Fahrer nach jeder Fahrt zu bewerten, sorgt beispielsweise für mehr Qualität als jeder staatlich reglementierte Sachkundekurs.

In Deutschland laufen wir Gefahr, bei der Digitalisierung durch zu viel Vorsicht und überkommene Regeln den Anschluss zu verlieren.

Mit SAP wurde das letzte wirklich große Digitalunternehmen hierzulande Anfang der 1970er-Jahre gegründet. Microsoft, Apple, Amazon, eBay, Google, Facebook sind zum Teil wesentlich jünger. Dabei steht der technische Wandel erst am Anfang. Märkte werden sich in den kommenden Jahren radikal verändern, gerade im Bereich der Mobilität. Wenn deutsche Unternehmen wie Daimler, BMW oder VW auch zukünftig zur Weltspitze zählen sollen, müssen wir Freiräume schaffen, um Neues zu erproben – ob bei der Elektromobilität, beim Ridesharing oder dem autonomen Fahren.

Adam Lashinsky erzählt in diesem Buch, wie man die Zukunft gegen Widerstände gestaltet. Mit dem Blick des kritischen Journalisten verschließt er dabei nicht die Augen vor Fehlentwicklungen, sondern benennt diese klar. Das sollte auch Deutschlands Haltung sein: Neues annehmen, ohne dabei in Überschwang zu geraten. So könnten sich der „Silicon Valley Spirit“ und der deutsche zeitintensive Perfektionismus perfekt ergänzen.

Kai Diekmann

September 2017

VORWORT DES ÜBERSETZERS

Ich liebe Uber mehr als alles andere in der Welt. An diesem schwierigen Punkt in meinem Privatleben habe ich die Bitte der Investoren akzeptiert, zur Seite zu treten, damit Uber sich wieder um seinen Aufbau kümmern kann, statt von einem weiteren Kampf abgelenkt zu werden“, schrieb Travis Kalanick Ende Juni 2017 an die Mitarbeiter von Uber und gab damit seinen Rücktritt als CEO des Unternehmens bekannt. Wenige Wochen zuvor war seine Mutter bei einem Bootsunfall ums Leben gekommen, der Vater wurde schwer verletzt.

Die Entscheidung hatte sich angebahnt. Denn die Reihe der Skandale, die in diesem Buch aufgezählt werden, war nach Drucklegung der englischen Fassung noch lange nicht beendet. So berichtete Anfang März 2017 die *New York Times*, Uber habe Vertreter von Behörden in neu erschlossenen Städten mithilfe von Software-Tricks in seiner App in die Irre geführt. Bei einer internen Untersuchung stellte sich heraus, dass Führungskräfte in Indien medizinische Akten einer von einem Uber-Fahrer vergewaltigten Frau herumgereicht hatten. Und ein weiterer Medienbericht enthüllte, dass Kalanick mit männlichen Führungskräften und einer weiblichen Kollegin eine zweifelhafte Karaoke-Bar in Südkorea besucht hatte, was hinterher vertuscht werden sollte.

All das hätten die Investoren, die Kalanick dann hinausdrängten, wahrscheinlich noch hingenommen, wenn die Zahlen weiter gestimmt hätten. Zunehmend aber schien nicht nur das Image, sondern auch das Geschäft von Uber unter dem Feuerwerk der unschönen Nachrichten zu leiden. Zumindest einige der beteiligten Wagniskapitalgeber wollten

das Risiko Kalanick deshalb offenbar nicht mehr eingehen: Zwei Partner von Benchmark Capital folgten dem CEO auf einer Reise nach Chicago und überreichten ihm einen Brief, in dem sie und vier weitere große Geldgeber seinen Rücktritt verlangten.

Am selben Abend kam Kalanick dieser Aufforderung nach. Doch der Kampf, den er mit seinem Abgang nach eigenem Bekunden verhindern wollte, kam anschließend erst richtig in Gang.

Über brauchte einen neuen CEO, vorzugsweise einen weiblichen, um die Abkehr von der männlich dominierten Vergangenheit zu signalisieren, wie es hieß. Die Suche erwies sich als schwierig. Erst fand sich kein weiblicher Kandidat, dann sah es auf einmal so aus, als würde Kalanick selbst versuchen, sich den CEO-Posten zurückzuholen. Immerhin hatte er nach seinen Erfahrungen bei zwei früheren Start-ups darauf geachtet, auf keinen Fall die Kontrolle bei Uber abzugeben – zusammen mit zwei Vertrauten hält er nach wie vor die Mehrheit der Stimmrechte. „Der neue Chef von Uber Technologies Inc., der die schwierige Aufgabe hat, den abgesetzten visionären Mitgründer und CEO Travis Kalanick zu ersetzen, wird definitiv Travis Kalanick sein“, amüsierte sich der *Bloomberg*-Kolumnist Matt Levine über das Hin und Her bei der Nachfolger-Suche.

Andere fanden das Geschehen weniger lustig. Tatsächlich brach im August 2017 offener Streit zwischen den Kalanick-Anhängern unter den Kapitalgebern und seinen Gegnern aus. Wie die gut informierte Tech-Nachrichtenseite *Axios* berichtete, reichte Benchmark Capital eine Klage gegen Kalanick wegen Betrug, Vertragsbruch und Verletzung von Treuepflichten ein. Das Ziel dabei war, dem Mitgründer seinen Sitz im Board des Unternehmens zu nehmen, in dem er trotz seines Rücktritts als CEO immer noch saß und mitbestimmen konnte. Der Gegenschlag ließ nur einen Tag auf sich warten: Eine Investoren-Gruppe um Kalanicks Vertrauten Shervin Pishevar forderte Benchmark per E-Mail auf, mindestens 75 Prozent seiner Uber-Anteile zu verkaufen und sich aus dem Board zurückzuziehen.

An diesem Punkt sah es so aus, als könnte die Lage endgültig eskalieren. Der Mega-Erfolg Uber drohte durch den Streit unter den

Kapitalgebern und das von Kalanick hinterlassene Machtvakuum komplett aus der Spur zu geraten. Passend dazu erschienen Berichte, laut denen mehrere Fondsgesellschaften den Wert ihrer Uber-Anteile um bis zu 15 Prozent heruntergeschrieben hatten. Und bei einer anstehenden Finanzierungsrunde mit neuen Geldgebern, so hieß es, würde das Unternehmen zum ersten Mal in seiner Geschichte keine höhere Bewertung mehr erreichen als bei den vorigen.

Viele Milliarden standen auf dem Spiel. Das war offenbar auch den streitenden Beteiligten selbst klar. Das Board suchte trotz allen internen Gezerres weiter und konnte knapp zwei Wochen nach Bekanntwerden der Benchmark-Klage tatsächlich einen Nachfolger für Kalanick präsentieren.

Neuer CEO von Uber wurde Anfang September 2017 weder eine Frau (als Favoritin war zwischendurch die frühere HP-Chefin Meg Whitman im Gespräch gewesen) noch Kalanick selbst, sondern Dara Khosrowshahi. Der aus dem Iran stammende Manager hatte seit dem Jahr 2005 das börsennotierte Online-Reisebüro Expedia geleitet und in dieser Zeit den Umsatz der früheren Microsoft-Tochter mehr als vervierfacht. Khosrowshahi gilt als ähnlich ambitioniert wie Kalanick, soll aber ganz anders als sein Vorgänger stets besonnen und umgänglich und ein Familienmensch sein. Bei einer Vollversammlung vor den Mitarbeitern traten die beiden zusammen auf. Sie umarmten sich sogar – wohl als Demonstration dafür, dass bei Uber jetzt wieder alle an einem Strang ziehen.

Das wird auch nötig sein. Denn noch hat das Unternehmen nicht bewiesen, dass es nicht nur rasant wachsen, sondern auch Geld verdienen kann. Der Transportexperte Hubert Horan behauptet sogar, im Geschäftsjahr 2015 habe Uber jede vermittelte Fahrt mit vollen 59 Prozent der wahren Kosten subventioniert. Der Plan dahinter sei, auf diese Weise alle Konkurrenten aus dem Feld zu schlagen und anschließend als Monopolist mit höheren Preisen massive Gewinne zu machen.

Doch ob das funktionieren wird, zumal (fast) überall in der Welt? In Deutschland etwa ist Uber wegen strenger Regulierung nur in zwei Städten überhaupt vertreten, in China musste sich das Unternehmen

bereits einem stärkeren lokalen Wettbewerber geschlagen geben (siehe Kapitel 11) und selbst im Heimatmarkt USA gibt es mit Lyft einen ebenfalls gut finanzierten Konkurrenten, der obendrein ein viel freundlicheres Image hat. Khosrowshahi und sein Team werden also alle Hände voll zu tun haben. Es wird spannend sein, zu beobachten, ob Uber auch unter einer weniger gnadenlosen Führung eine echte Übermacht bleibt.

Auf den nun folgenden Seiten können Sie die Geschichte von Travis Kalanick und Uber bis zum vorläufigen Höhepunkt ihres Erfolgs nachlesen, gefolgt von den ersten Rückschlägen. Weder für den Manager noch für das Unternehmen sollte man ausschließen, dass die Erfolgsgeschichte bald wieder in Gang kommt und sie das bisher Erreichte in den Schatten stellen. Sicher aber ist das in beiden Fällen nicht.

Sascha Mattke

September 2017

VORWORT DES VERLAGS

Mit „Übermacht“ verlegen wir ein zeitgenössisches Dokument. Die aktuelle Phase rasanten technologischen Wandels – das Buzzword lautet „Disruption“ – ist die Kulisse dieses Werkes. Sie hat in kürzester Zeit Unternehmen wie Tesla, Airbnb oder eben auch Uber von Newcomern zu Schwergewichten werden lassen. Die Geschwindigkeit des Wandels macht aber auch vor den Protagonisten nicht immer halt und damit auch nicht vor denen, die über sie berichten. Travis Kalanick ist heute nicht mehr Unternehmenslenker bei Uber. Dennoch ist in diesem Buch sehr oft von ihm die Rede. Ist das Buch somit veraltet? Wir glauben, nein.

Wir haben uns bewusst dafür entschieden, dieses Buch unverändert in Deutschland zu verlegen, obwohl Kalanick Uber verlassen hat. Die Prozesse, Szenen und Abläufe, die der Autor in seinem Werk beschreibt, haben dennoch so stattgefunden und geben dem Leser einen tiefen Einblick in die rasante Welt des Silicon Valley und einer seiner schillerndsten Figuren. Der Wert als zeitgenössisches Dokument, bei dessen Lektüre die Leser in einigen Jahren mit dem Kopf nicken oder schütteln mögen, bleibt unverändert. Wir wünschen unseren Lesern viel Spaß dabei!

Plassen Verlag

September 2017

EINE WILDE FAHRT DURCH CHINA

1.

Travis Kalanick sitzt im Fond eines schwarzen Mercedes mit Chauffeur, der sich seinen Weg durch die verstopften Straßen von Peking bahnt. Es ist Hochsommer 2016 und der Himmel über der chinesischen Hauptstadt ist düster vor Dreck, die Luft schwül und unbewegt. Als CEO von Uber, des wertvollsten Start-ups der Welt, kommt Kalanick seit inzwischen drei Jahren ungefähr alle drei Monate nach China. Alle diese Reisen von seiner Heimatbasis in San Francisco aus sind Teil eines teuren und abenteuerlichen Versuchs, den globalen Erfolg von Uber als disruptivem Mitfahr-Dienst im bevölkerungsreichsten Land der Welt zu wiederholen.

Die drei Tage zuvor hat Kalanick in Tianjin verbracht, einer Megacity am Gelben Meer, zwei Stunden südöstlich von Peking. Er war dort Co-Vorsitzender bei dem vom Weltwirtschaftsforum (WEF) organisierten Jahrestreffen der New Champions, auch als Sommer-Davos bezeichnet. Wenige Wochen vor seinem 40. Geburtstag war Kalanick der Star von Tianjin und konnte die erheblichen Vorteile seiner neuen weltweiten Bekanntheit genießen. Das von ihm geführte Start-up aus Kalifornien gibt es erst seit sechs Jahren, doch bei der internationalen Konferenz in der Nebensaison bekam er eine Audienz beim zweitmächtigsten Mitglied der chinesischen Regierung, Premierminister Li Keqiang. Kalanick nahm an WEF-Podiumsdiskussionen teil, die von westlichen und chinesischen Fernsehjournalisten moderiert wurden, versuchte bei einem privaten Abendessen mit den lokalen Uber-Managern für Tianjin mutig, einen traditionellen Pfannkuchen zu wenden, und steckte die Köpfe mit anderen Entrepreneuren zusammen. Einer von ihnen war Lei Jun, Gründer des hoch bewerteten chinesischen Smartphone-Herstellers Xiaomi. Dessen mutige Aussagen und das umstrittene Geschäftsmodell seines Unternehmens, ultrabillige Telefone zu verkaufen, haben dafür gesorgt, dass Lei in China so berüchtigt ist wie Kalanick überall sonst.

Schon jetzt ist Kalanicks Reise ein Erfolg, jedenfalls gemessen an den dem Image förderlichen Erwähnungen in der chinesischen und internationalen Presse. Premierminister Li, der sich offensiv für Unternehmertum in China einsetzt, nannte Kalanick einen „Pionier“. Das

tat er auf Englisch, eine schmeichelhafte Geste und ein Detail, auf das die in China tätigen Helfer des Uber-CEO die lokale Presse eifrig hinwiesen. Tatsächlich sorgt jede einzelne Äußerung von Kalanick auf dieser Reise für Schlagzeilen. Bei einem WEF-Kamingespräch wird er gefragt, ob autonome Autos von Menschen gefahrenere überflüssig machen könnten. Als Antwort feuert Kalanick einen der Einzeiler ab, für die er bekannt ist und manchmal kritisiert wird, eine Kombination aus Leichtfertigkeit, Prahlerei und Humor von der Sorte „leg dich nicht mit mir an“. „Manche werden vielleicht noch ein Auto besitzen, so wie andere ein Pferd“, gab er unter den bewundernden Blicken des Publikums trocken zum Besten. „Sie wissen schon, um am Wochenende ein bisschen damit herumzufahren oder so.“

Nach der Abfahrt aus Tianjin und in der Privatheit seines von einem Menschen chauffierten Autos auf der Straße nach Peking jedoch weicht Kalanicks freche gute Laune einer gereizten Angespanntheit. Tatsächlich hat er gerade eine ausgewachsene Krise zu überstehen. Er wählt sich in eine Telefonkonferenz mit Uber-Führungskräften aus drei Ländern auf zwei Kontinenten ein. Ein Team von Kommunikationsmanagern ist aus San Francisco dabei. Andere Teilnehmer rufen aus Seoul in Südkorea an. Zwei weitere Führungskräfte sitzen mit Kalanick im Auto, beide entscheidend für die Pläne von Uber in Asien. Einer von ihnen heißt Emil Michael, ist Chief Business Officer von Uber und die rechte Hand des Chefs für alle Fälle; ihm hat Kalanick just auf dieser Reise den Auftrag gegeben, geheime Verhandlungen über den Verkauf des Uber-Geschäfts in China an den größten Konkurrenten Didi Chuxing zu führen, bei denen viel auf dem Spiel steht. Die zweite Führungskraft im Auto heißt Liu Zhen, ist Strategieleiterin bei Uber China und die bekannteste chinesische Mitarbeiterin des Unternehmens. Liu ist zugleich Cousine ersten Grades von Jean Liu, einem früheren Goldman-Sachs-Banker; er selbst ist heute Präsident von Didi, sein Vater der Gründer des Computer-Giganten Lenovo.

Bei der Telefonkonferenz geht es um die Frage, ob Kalanick am nächsten Tag wie geplant für einen höchst ungewöhnlichen Termin nach Seoul reisen sollte. Ende 2014 hatte ein koreanischer Staatsanwalt