

Reed Hastings | Erin Meyer

KEINE REGELN

Warum Netflix so erfolgreich ist



Econ

Reed Hastings | Erin Meyer

KEINE REGELN

Reed Hastings | Erin Meyer

KEINE REGELN

Warum Netflix so erfolgreich ist

Aus dem Amerikanischen übersetzt
von Stephan Gebauer



ECON

Die Originalausgabe erschien 2020 unter dem Titel
No Rules Rules. Netflix and the Culture of Reinvention
bei Penguin Press, New York.



Econ ist ein Verlag
der Ullstein Buchverlage GmbH

ISBN: 978-3-430-21023-2

© Netflix, Inc., 2020

© der deutschsprachigen Ausgabe

Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin 2020

Redaktion: Michael Schickerling, schickerling.cc, München

Alle Rechte vorbehalten

Gesetzt aus der Scala, Brandon Grotesque und Interstate

Satz: Red Cape Production, Berlin

Druck und Bindearbeiten: GGP Media

Printed in Germany

INHALT

Einleitung 7

► TEIL I

Erste Schritte auf dem Weg zu einer Kultur der Freiheit und Verantwortung

1 **ZUERST DIE TALENTDICHTE ERHÖHEN:**
Ein hervorragender Arbeitsplatz besteht aus großartigen Kollegen 27

2 **SODANN MEHR OFFENHEIT:**
Mit positiver Grundhaltung aussprechen, was man wirklich denkt 41

3 **UND NUN ZUR BESEITIGUNG VON
KONTROLLMECHANISMEN:**
Beseitigung der Urlaubsregelungen 75
*Abschaffung des Genehmigungsverfahrens für
Reisespesen und Ausgaben* 95

► TEIL II

Die nächsten Schritte auf dem Weg zu einer Kultur der Freiheit und Verantwortung

4 **STABILISIERUNG DER TALENTDICHTEN:**
Spitzengehälter für Spitzenkräfte 121

5 **OFFENHEIT DURCH TRANSPARENZ:**
Die Bücher öffnen 157

6 **BESEITIGUNG WEITERER KONTROLLMECHANISMEN:**
Keine Genehmigung für Entscheidungen erforderlich 193

► **TEIL III**
Techniken zur Festigung einer Kultur der Freiheit und
Verantwortung

7 **TALENTDICHTEN MAXIMIEREN:**
Der Keeper-Test 241

8 **NOCH MEHR OFFENHEIT:**
Ein Feedback-Kreislauf 271

9 **JETZT DIE ZÜGEL LOCKER LASSEN:**
Führung durch Kontext, nicht Kontrolle 295

► **TEIL IV**
Rund um den Erdball

10 **TRAGEN WIR ES IN DIE WELT HINAUS!** 337

Zusammenfassung 371

Danksagung 379

Literatur 381

Register 387

EINLEITUNG



Reed Hastings: »Blockbuster ist tausendmal größer als wir«, flüsterte ich Marc Randolph zu, als wir den weitläufigen Sitzungssaal im 27. Stock des Renaissance Tower in Dallas betraten. Es war im Jahr 2000, und dies war der Firmensitz von Blockbuster Inc., einem 6 Milliarden Dollar schweren Unternehmen, das mit seinen fast 9000 Filialen in aller Welt das Home Entertainment beherrschte.

Der Geschäftsführer von Blockbuster, John Antioco, der als gewiefter Strategie galt und dem klar war, dass ein allgegenwärtiges, schnelles Internet die Branche auf den Kopf stellen würde, begrüßte uns freundlich. Er hatte einen grau melierten Ziegenbart und trug einen teuren Anzug.

Während Antioco vollkommen entspannt wirkte, konnte ich meine Nerven kaum im Zaum halten. Marc und ich hatten gemeinsam ein Unternehmen gegründet, das den Leuten die Möglichkeit gab, auf einer Website DVDs zu bestellen, die wir ihnen mit der Post zuschickten. Nach zwei Jahren hatte unser winziges Start-up-Unternehmen hundert Mitarbeiter, etwa dreihunderttausend Abonnenten und viele Anlaufschwierigkeiten. Allein in jenem Jahr sollten sich unsere Verluste auf 57 Millionen Dollar belaufen. Wir wollten unbedingt mit Blockbuster ins Geschäft kommen und hatten uns monatelang abgestrampelt, nur um einen Termin bei Antioco zu erhalten.

Wir ließen uns an einem massiven Glastisch nieder, und nach ein paar Minuten freundlichen Geplauders legten Marc und ich unser Angebot vor. Wir schlugen Blockbuster vor, Netflix zu übernehmen, damit wir Blockbuster.com als Online-Videoverleih des Unternehmens aufbauen konnten. Antioco hörte aufmerksam zu, nickte wiederholt und fragte schließlich: »Wie viel müsste Block-

buster für Netflix bezahlen?» Als er unsere Antwort hörte, lehnte er rundweg ab: Netflix schien ihm keine 50 Millionen Dollar wert. Marc und ich verließen das Gebäude niedergeschlagen.

Als ich mich in der Nacht ins Bett legte und die Augen schloss, sah ich die sechzigtausend Mitarbeiter von Blockbuster vor mir, die über unseren lächerlichen Vorschlag in schallendes Gelächter ausbrachen. Selbstverständlich war Antioco nicht interessiert. Warum sollte ein marktbeherrschendes Unternehmen wie Blockbuster, das Millionen Kunden hatte, hohe Einnahmen erzielte, einen fähigen Geschäftsführer und eine Marke hatte, die als Synonym des Heimkinos galt, an einem Möchtegern wie Netflix interessiert sein? Gab es irgendetwas, was wir besser machen konnten als sie?

Aber Stück für Stück änderte sich die Welt. Unser Unternehmen behauptete sich und wuchs. Im Jahr 2002, nur zwei Jahre nach jenem Gespräch mit Antioco, brachten wir Netflix an die Börse. Blockbuster war immer noch hundertmal größer als wir (mit einem Jahresumsatz von 5 Milliarden gegenüber unseren 50 Millionen). Außerdem gehörte Blockbuster zu Viacom, das zu jener Zeit das wertvollste Medienunternehmen in der Welt war. Doch im Jahr 2010 meldete Blockbuster Konkurs an. Neun Jahre später gab es auf der ganzen Welt nur noch eine einzige Blockbuster-Filiale in Bend (Oregon). Das Unternehmen hatte den Sprung vom DVD-Verleih zum Streaming nicht geschafft.

Im Jahr 2019 wurde unser Film *Roma* in der Kategorie »Bester Film« für den Oscar nominiert und gewann drei Statuetten, was ein großer Erfolg für den Regisseur Alfonso Cuarón war und die Verwandlung von Netflix in ein echtes Unterhaltungsunternehmen unterstrich. Es war lange her, dass wir nicht nur vom DVD-Verleih per Post zum Internet-Streaming-Dienst mit über 167 Millionen Abonnenten in 190 Ländern übergegangen waren, sondern uns zu einem wichtigen Produzenten von Fernsehserien und Filmen in aller Welt gemausert hatten. Wir hatten die Ehre gehabt, mit einigen der begabtesten Filmschaffenden zusammenzuarbeiten, dar-

unter Shonda Rhimes, Joel und Ethan Coen sowie Martin Scorsese. Wir hatten den Zuschauern in aller Welt eine neue Möglichkeit eröffnet, schöne Geschichten zu genießen, die in ihren schönsten Augenblicken Grenzen überwandten und das Leben der Menschen bereicherten.

Ich werde oft gefragt: »Wie war das möglich?« Wie schaffte es Netflix wiederholt, sich anzupassen, während Blockbuster nicht dazu in der Lage war? An jenem Tag in Dallas hatte Blockbuster alle Trümpfe in der Hand. Es hatte die Marke, die Macht, die Ressourcen und die Vision. Blockbuster konnte uns in die Tasche stecken.

Doch es gab etwas, das zu jener Zeit nicht einmal mir selbst klar war: Wir besaßen etwas, das Blockbuster nicht hatte: eine Kultur, die Menschen über Prozesse stellte, die Innovation Vorrang vor Effizienz gab und weitgehend auf Kontrollmechanismen verzichtete. Unsere Kultur war darauf ausgerichtet, mit einer hohen Talentdichte Spitzenleistungen zu erzielen und die Mitarbeiter nicht zu kontrollieren und zu lenken, sondern ihnen einen Kontext zu bieten, an dem sie sich orientieren konnten, um eigenständig zu entscheiden. Diese Kultur hat es Netflix ermöglicht, kontinuierlich zu wachsen und sich im Gleichschritt mit einer Welt und mit den Bedürfnissen unserer Abonnenten zu wandeln.

Netflix ist anders. Es hat eine Kultur, in der nur eine Regel gilt: keine Regeln.

DIE KULTUR VON NETFLIX IST VERRÜCKT



Erin Meyer: Eine Unternehmenskultur kann ein matschiges Marschland sein, in dem man nie festen Boden unter den Füßen hat, weil die Sprache unbestimmt ist und die Definitionen unvollständig und mehrdeutig sind. Noch schlimmer ist es, wenn die – bekundeten – Werte kaum mit dem tatsächlichen Verhalten der Mitglieder