PETER THIEL mit Blake Masters

ZERO TO ONE

Wie Innovation
unsere Gesellschaft rettet.

campus

ZERO
TO
ONE

© Campus Verlag GmbH

PETER THIEL ist einer der innovativsten Unternehmer im Silicon Valley – und einer der reichsten dazu. Der erste Coup gelang ihm mit dem Start-up PayPal. Thiel war der erste Investor bei Facebook, war Mitgründer des Datenanalyse-Unternehmes Palantir Technologies, investierte bei Unternehmen wie SpaceX und Linkedln, vergibt Stipendien an Studienabbrecher mit Geschäftsidee und fördert über die Thiel Foundation Gründer im Technologiebereich. Kurz: ein »Geschäftsmann mit Tiefgang« (SZ).

BLAKE MASTERS ist Mitgründer des Technologie-Start-ups Judicata, hat in Stanford studiert und dort Thiels Vorlesungen gehört.

© Campus Verlag GmbH

PETER THIEL mit Blake Masters

Zero To One

Wie Innovation
unsere Gesellschaft rettet

Campus Verlag
Frankfurt / New York

© Campus Verlag GmbH

Die amerikanische Originalausgabe Zero to One. Notes on Startups or How to Build the Future erschien 2014 bei Crown Business, New York, USA.

Copyright © 2014 by Peter Thiel

ISBN 978-3-593-50160-4

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Copyright © 2014. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.
Umschlaggestaltung: hauser lacour, felix kopp, Frankfurt am Main
Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht
Druck und Bindung: Cpi – Ebner & Spiegel, Ulm
Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.
www.campus.de

© Campus Verlag GmbH

INHALT

Vorwort: Zero to one – von null auf eins 7

1 Die Zukunft als Aufgabe 11
2 Party Like It's 1999 17
3 Alle glücklichen Unternehmen sind einmalig 27
4 Die Ideologie des Wettbewerbs 39
5 Die Letzten werden die Ersten sein 47
6 Das Leben ist kein Glücksspiel 61
7 Die Spur des Geldes 83
8 Geheimnisse 93
9 Grundlagen 107
10 Mafiamethoden 117
11 Wo bleiben die Kunden? 125
12 Mensch und Maschine 139
13 Nationalfarbe Grün 151
14 Das Gründerparadox 171

Ausblick: Stagnation oder Singularität 187
Danksagung 191
Bildnachweis 193
Register 195

© Campus Verlag GmbH

© Campus Verlag GmbH

VORWORT
ZERO TO ONE – VON NULL AUF EINS

Alles passiert nur einmal, auch in der Wirtschaft. Der nächste Bill Gates programmiert kein Betriebssystem. Die nächsten Larry Page und Sergey Brin entwickeln keine Suchmaschine. Der nächste Mark Zuckerberg erfindet kein soziales Netzwerk. Wenn Sie diese Menschen kopieren, lernen Sie nichts von ihnen.

Natürlich ist es einfacher, Vorbilder zu imitieren als Neues zu schaffen. Wenn wir uns an Vertrautes halten, führen wir die Welt von eins zu *n* und vermehren Altbekanntes. Aber wenn wir etwas Neues schaffen, machen wir einen Sprung von null auf eins. Der Akt der Schöpfung ist so einmalig wie sein historischer Kontext, und das Ergebnis ist etwas Frisches und Fremdes.

Wenn Unternehmen nicht in die schwierige Entwicklung von wirklich Neuem investieren, dann werden sie bedeutungslos, egal welche Gewinne sie heute erzielen. Was passiert, wenn wir unsere ererbten Unternehmen so lange weiter optimieren, bis wir sie restlos ausgeschöpft haben? So unglaublich das klingen mag, die Folge wäre eine schlimmere Krise als die des Jahres 2008. Die *Best Practices* von heute führen morgen in die Sackgasse. Die besten Wege sind neu und unbekannt.

In unserer Welt mit ihren gigantischen Verwaltungsapparaten in Staat und Wirtschaft mag die Suche nach neuen Wegen wie das Hoffen auf ein Wunder anmuten. Aber wenn unsere Unternehmen erfolgreich bleiben sollen, benötigen wir Hunderte und Tausende solcher Wunder. Das wären triste Aussichten, wäre da nicht eine entscheidende Tatsache: Was uns Menschen von anderen Tieren

© Campus Verlag GmbH

unterscheidet, ist unsere Fähigkeit, Wunder zu vollbringen. Diese Wunder nennen wir *Technologie*.

Technologie ist ein Wunder, denn sie erlaubt uns, *mehr mit weniger* zu schaffen und unsere Fähigkeiten auf die nächste Stufe zu heben. Andere Tiere werden von Instinkten gesteuert und bauen Dämme oder Waben, doch wir sind die Einzigen, die Neues erfinden und Bestehendes verbessern können. Dabei folgen wir keinem vorgegebenen kosmischen Programm – im Gegenteil, mit unseren Erfindungen schreiben wir den Plan der Welt ständig neu. Das sind grundlegende Fakten, die wir unseren Kindern schon in der Grundschule beibringen – die wir jedoch allzu leicht vergessen, weil wir uns lieber an Vertrautes halten.

In diesem Buch möchte ich zeigen, wie Unternehmen Neues in die Welt bringen können. Dabei schöpfe ich aus meinen Erfahrungen als Mitgründer von PayPal und Palantir und als Investor von Hunderten Start-ups, darunter Facebook und SpaceX. Doch obwohl ich viele Muster erkannt habe und hier beschreibe, bietet dieses Buch keine einfache Erfolgsformel. Das Paradoxe in der Unternehmenslehre ist ja gerade, dass es keine Patentrezepte geben kann: Jede Erfindung ist neu und einmalig, und niemand kann konkrete Schritte zur Innovationsfähigkeit vorgeben. Eine der wichtigsten Regeln, die ich gelernt habe, ist gerade, dass erfolgreiche Menschen ihre Goldgrube an unerwarteten Orten finden und dass sie Unternehmen nicht von Erfolgsrezepten her denken, sondern von Grundprinzipien.

Dieses Buch entstand aus einem Seminar über Start-ups, das ich im Jahr 2012 an der Stanford University gehalten habe. Studenten erwerben hoch spezialisiertes Fachwissen, doch viele haben keine Vorstellung, was sie außerhalb der Universität mit diesem Wissen anfangen sollen. Dieses Seminar sollte ihnen helfen, über den Tellerrand ihrer Fachgebiete hinaus und in die Zukunft zu blicken, die sie selbst in der Hand haben. Einer der Teilnehmer, Blake Masters, fertigte ausführliche Aufzeichnungen an, die weit über den Campus hinaus Verbreitung fanden; diese Aufzeichnungen

 © Campus Verlag GmbH

habe ich überarbeitet, um sie einem breiteren Publikum zugänglich zu machen. Es gibt keinen Grund, weshalb die Zukunft nur in Stanford, an Universitäten oder in Silicon Valley stattfinden sollte.

© Campus Verlag GmbH

© Campus Verlag GmbH

1. DIE ZUKUNFT ALS AUFGABE

In Vorstellungsgesprächen stelle ich den Bewerbern gern eine Frage: »Welche Ihrer Überzeugungen würden nur wenige Menschen mit Ihnen teilen?«

So einfach diese Frage klingt, so schwer ist sie zu beantworten. Intellektuell, weil das an Universitäten vermittelte Wissen definitionsgemäß Konsenswissen ist. Und psychologisch, weil von den Bewerbern in diesem Moment eine Aussage erwartet wird, mit der sie sich in die Nesseln setzen könnten. Genialität ist rar, aber Mut ist noch rarer.

Auf diese Frage erhalte ich oft Antworten wie diese:

»Unser Bildungswesen ist am Ende und muss dringend reformiert werden.«

»Amerika ist eine Ausnahmeerscheinung.«

»Es gibt keinen Gott.«

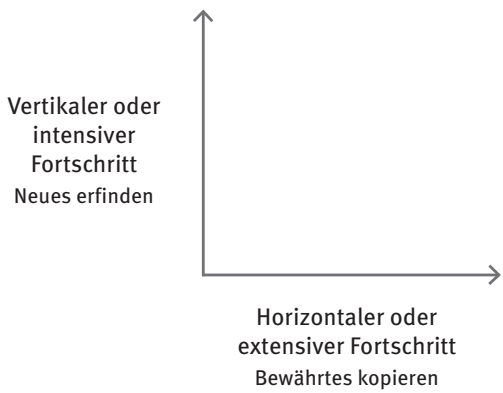
Das sind schlechte Antworten. Die ersten beiden Aussagen mögen zutreffen, doch wahrscheinlich würden die meisten Menschen zustimmen. Die dritte bezieht lediglich Stellung in einer bekannten Debatte. Eine gute Antwort hätte die Form »Die meisten Menschen glauben *x*, doch das Gegenteil davon ist wahr.« Im Laufe des Kapitels verrate ich Ihnen, was ich antworten würde.

Was hat diese Querdenker-Frage mit der Zukunft zu tun? Vereinfacht gesagt ist die Zukunft die Summe aller künftigen Momente. Was diese Zukunft so interessant macht, ist die Tatsache, dass sie noch nicht eingetreten ist und dass die Welt der Zukunft anders aussehen wird als die Welt der Gegenwart. Wenn sich in unserer

 © Campus Verlag GmbH

Gesellschaft ein Jahrhundert lang nichts verändern würde, dann wäre die so verstandene Zukunft ein Jahrhundert entfernt. Und wenn sich im kommenden Jahrzehnt dramatische Veränderungen einstellen, dann steht sie unmittelbar bevor. Niemand kann die Zukunft vorhersehen, doch wir wissen zweierlei: Sie unterscheidet sich von der Gegenwart, und sie geht gleichzeitig von ihr aus. Die meisten Antworten auf unsere Querdenker-Frage sind nichts als verschiedene Sichtweisen auf die Gegenwart; gute Antworten versuchen, einen Blick in die Zukunft zu werfen. Zero to One: Die Zukunft des Fortschritts

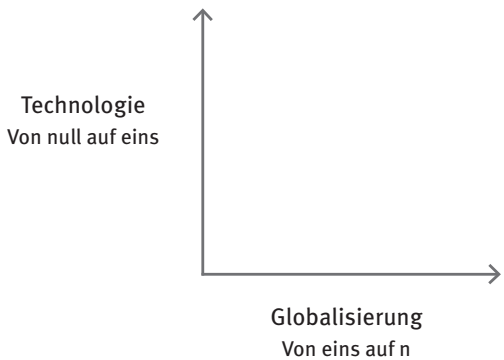
Beim Gedanken an die Zukunft hoffen wir auf Fortschritt. Dieser Fortschritt kann zwei Formen annehmen. Horizontaler oder extensiver Fortschritt bedeutet, Bewährtes nachzuahmen und von eins auf n zu gehen. Horizontaler Fortschritt ist leicht vorstellbar, weil wir schon wissen, wie er aussieht. Vertikaler oder intensiver Fortschritt bedeutete dagegen, Neues zu beginnen und von null auf eins zu springen. Vertikaler Fortschritt ist schwerer vorstellbar, weil man dazu Dinge tun muss, die noch nie jemand getan hat. Horizontaler Fortschritt heißt, von einer Schreibmaschine auszugehen und sie hundertfach weiterzuentwickeln. Vertikaler Fortschritt heißt, von einer Schreibmaschine auszugehen und einen Computer zu erfinden.



 © Campus Verlag GmbH

Auf der Makroebene lässt sich horizontaler Fortschritt mit dem Begriff »Globalisierung« zusammenfassen: Was sich an einem Ort bewährt hat, wird auf einen anderen übertragen. China ist das Paradebeispiel der Globalisierung: Das Land strebt danach, in zwanzig Jahren da zu sein, wo die Vereinigten Staaten heute stehen. Die Chinesen haben eins zu eins alles übernommen, was sich in der entwickelten Welt bewährt hat: Im 19. Jahrhundert waren es die Eisenbahnen, im 20. Klimaanlagen und ganze Städte. Auch wenn sie unterwegs den einen oder anderen Schritt überspringen und zum Beispiel Kabelnetze auslassen und gleich zu drahtlosen Verbindungen übergehen, bleiben sie trotzdem Nachahmer.

Vertikaler Fortschritt lässt sich mit dem Begriff »Technologie« zusammenfassen. Dank der rasanten Entwicklung der Informationstechnologie wurde Silicon Valley zur Technologiehauptstadt der Welt. Es gibt jedoch keinen Grund, warum der Fortschritt auf Computer beschränkt sein sollte. Vereinfacht gesagt ist jedes neue und bessere Verfahren nichts anderes als Technologie.



Da Globalisierung und Technologie verschiedene Formen des Fortschritts sind, kann man beide, eine von beiden oder keine von beiden gleichzeitig haben. Das Jahrhundert von 1815 bis 1914 war beispielsweise eine Zeit rascher technologischer Entwicklung und Globalisierung. Die Zeit zwischen dem Ersten Weltkrieg und der Öffnung Chinas im Jahr 1971 zeichnete sich durch rasche techni-

 © Campus Verlag GmbH

sche Entwicklung und eingeschränkte Globalisierung aus. Seither beschleunigt sich die Globalisierung, während sich die technische Entwicklung verlangsamt und vor allem auf den IT-Bereich beschränkt.

Im Zeitalter der Globalisierung können wir uns leicht vorstellen, dass die unterschiedlichen Teile der Welt in den kommenden Jahrzehnten immer weiter zusammenrücken und einander immer ähnlicher werden. Selbst in unserer Alltagssprache kommt der Glaube an eine Art technologisches »Ende der Geschichte« zum Ausdruck: Die Unterscheidung zwischen einer entwickelten Welt einerseits, einer unterentwickelten andererseits und den Schwellenländern dazwischen vermittelt den Eindruck, dass die entwickelte Welt bereits alles erreicht hat und die ärmeren Länder nur noch aufholen müssen.

Dem möchte ich widersprechen. Auf die Querdenker-Frage würde ich folgende Antwort geben: Die meisten Menschen sind der Ansicht, dass die Zukunft durch die Globalisierung bestimmt wird, während in Wirklichkeit die Technologie viel wichtiger ist. Ohne technischen Fortschritt verdoppelt China in den kommenden beiden Jahrzehnten seine Energieproduktion, aber auch seinen Kohlendioxidausstoß. Wenn jeder der vielen Hundert Millionen Haushalte Indiens so lebt, wie die Menschen in den westlichen Industrienationen dies heute tun, wäre das Ergebnis eine Katastrophe für die Umwelt. Wenn sich die alten Methoden der Wertschöpfung in alle Welt ausbreiten, wäre das Ergebnis nicht Reichtum, sondern das Ende. In einer Welt mit begrenzten Ressourcen ließe sich Globalisierung ohne neue Technologie niemals aufrechterhalten.

Neue Technologien sind nie automatisch in die Welt gekommen. Unsere Vorfahren lebten in statischen Nullsummen-Gesellschaften, in denen der Erfolg des einen bedeutete, dem anderen etwas wegzunehmen. Nur selten erschlossen die Menschen neue Quellen des Wohlstands, und auf lange Sicht konnten sie nie genug produzieren, um sich ihr ausgesprochen hartes Leben zu erleichtern.

 © Campus Verlag GmbH

Nach 10 000 Jahren des sprunghaften Fortschritts von der primitiven Landwirtschaft zu den Windmühlen des Mittelalters und den Astrolabien des 16. Jahrhunderts setzte mit der Erfindung der Dampfmaschine mit einem Mal ein rasanter Fortschritt ein, der von den 1760er Jahren bis etwa 1970 anhielt. Ihm ist es zu verdanken, dass unsere Welt heute reicher ist als alles, was sich frühere Generationen vorstellen konnten.

Ausgenommen die Generationen unserer Eltern und Großeltern. Ende der 1960er Jahre ging man noch davon aus, dass der Fortschritt immer weitergehen würde. Damals erwartete man das Heraufkommen der Vier-Tage-Woche, kostenlose Energie und Mondreisen. Das blieb jedoch aus. Die Smartphones, die uns daran hindern, unsere Umgebung wahrzunehmen, lenken uns auch von der Tatsache ab, dass diese Umgebung sonderbar alt ist. Seit Mitte des 20. Jahrhunderts haben nur Computer und Kommunikation nennenswerte Fortschritte gemacht. Was nicht heißt, dass sich unsere Eltern keine bessere Zukunft hätten vorstellen sollen. Sie hätten allerdings nicht erwarten sollen, dass sie sich von allein einstellt. Heute stehen wir vor der großen Herausforderung, neue Technologien zu erfinden und zu entwickeln, die das 21. Jahrhundert friedlicher und reicher machen als das 20.

Die Start-up-Mentalität

Neue Technologien werden in der Regel von neuen Unternehmen entwickelt – den Start-ups. Von den Gründervätern in der Politik über die Royal Society in den Wissenschaften bis hin zu den »verräterischen acht«, den Gründern des Halbleiterherstellers Fairchild Semiconductor, in der Wirtschaft waren es immer kleine Gruppen von Menschen, die mit einer gemeinsamen Vision die Welt verändert haben. Die einfachste Erklärung für dieses Phänomen ist eine negative: In großen Organisationen lässt sich kaum Neues schaffen, und allein ist es noch schwerer. Bürokratische Apparate

© Campus Verlag GmbH

sind träge und etablierte Interessen risikoscheu. In besonders dysfunktionalen Unternehmen ist es besser für die Karriere, Arbeit vorzutäuschen als tatsächlich zu arbeiten (wenn das auf Ihren Arbeitgeber zutrifft, sollten Sie noch heute kündigen). Auf der anderen Seite kann ein einsames Genie zwar ein Kunstwerk schaffen, aber keine neue Branche aufbauen. Start-ups gehen davon aus, dass Erfolg nur in Zusammenarbeit mit anderen Menschen möglich ist, dass die Gruppe jedoch klein genug sein muss, um handlungsfähig zu bleiben.

Positiv definiert ist ein Start-up die größte noch mögliche Gruppe von Menschen, die Sie von Ihrem Plan für eine bessere Zukunft überzeugen können. Die wichtigste Stärke eines neuen Unternehmens ist ihr neues Denken: Die überschaubare Größe bietet mehr Flexibilität, vor allem aber Denkfreiheit. In diesem Buch geht es um die Fragen, die Sie stellen und beantworten müssen, wenn Sie Neues in die Welt bringen wollen: Es ist kein Handbuch und kein Leitfaden, sondern eine Denkübung. Denn genau das muss ein Start-up leisten: Es muss Gemeinplätze infrage stellen und das Unternehmen von Grund auf neu erfinden.

 © Campus Verlag GmbH

2. PARTY LIKE IT'S 1999

Unsere Querdenker-Frage – »Welche Ihrer Überzeugungen würden nur wenige Menschen mit Ihnen teilen?« – lässt sich kaum direkt beantworten. Vielleicht ist es daher einfacher, mit einer anderen Frage zu beginnen: Worauf können sich alle einigen? »Der Irrsinn ist bei Einzelnen etwas Seltenes – aber bei Gruppen, Parteien, Völkern, Zeiten die Regel«, schrieb Nietzsche (bevor er selbst den Verstand verlor). Wenn Sie einen verbreiteten Irrglauben erkennen, können Sie auf das stoßen, was sich dahinter verbirgt: die schmerzhafte Wahrheit.

Nehmen wir eine grundlegende Überzeugung: Unternehmen müssen Geld verdienen und nicht verlieren. Das scheint für jeden vernünftigen Menschen auf der Hand zu liegen. Ende der 1990er Jahre sahen das jedoch viele Leute anders und schrieben selbst große Verluste als Investition in eine strahlende Zukunft ab. In der New Economy hielt man Seitenaufrufe für einen geeigneteren Erfolgsmaßstab als langweilige schwarze Zahlen.

Verbreitete Überzeugungen werden immer erst im Nachhinein hinterfragt: Wenn sich eine als Irrglaube erweist, bezeichnen wir sie als *Blase*. Doch die Verzerrungen, die durch die Blase bewirkt wurden, verschwinden nicht einfach mit deren Platzen. Die Dotcom-Blase der 1990er war die größte der vergangenen beiden Jahrzehnte, und die Lektionen, die wir aus ihr gelernt haben, bestimmen und verzerren unsere Einstellung zur Technologie bis heute. Um klarer zu sehen, müssen wir daher zuerst unser Verständnis der Vergangenheit hinterfragen.

 © Campus Verlag GmbH

Eine kurze Geschichte der Neunziger

Die 1990er haben ein gutes Image. Wir erinnern uns an ein Jahrzehnt des Wohlstands und des Optimismus, das mit dem Internetboom und der Dotcom-Blase endete. Doch für viele war das Jahrzehnt bei Weitem nicht so rosig, wie es im Rückblick erscheint. Wir haben längst vergessen, was weltweit vor und während des 18-monatigen Internet-Hypes passierte.

Die Neunziger begannen mit einem Moment der Euphorie, dem Fall der Berliner Mauer im November 1989. Die Freude hielt nicht lange vor. Mitte 1990 befanden sich die Vereinigten Staaten in einer Rezession. Rein rechnerisch war die Talsohle im März 1991 durchschritten, doch die Wirtschaft erholte sich nur langsam, und bis Juli 1992 stieg die Arbeitslosigkeit weiter an. Die Fertigungsindustrie sollte sich nicht mehr erholen. Der Umbau zu einer Dienstleistungsökonomie verlief schleppend und schmerzhaft.

Die Jahre 1992 bis 1994 waren generell eine Zeit der Krisen. Aus Somalia gingen Bilder getöteter amerikanischer Soldaten um die Welt. Globalisierungsängste und die Sorge um die Wettbewerbsfähigkeit der amerikanischen Wirtschaft verstärkten sich, als Fabriken nach Mexiko verlegt wurden. In dieser pessimistischen Stimmung wurde bei den Wahlen des Jahres 1992 Präsident George Bush Sen. abgewählt und Ross Perot gewann fast 20 Prozent der Wählerstimmen – mehr als jeder andere unabhängige Kandidat seit Theodore Roosevelt im Jahr 1912. Und die Begeisterung für Nirvana, Grunge und Heroin spiegelte alles Mögliche wider, nur nicht Hoffnung oder Zuversicht.

Auch Silicon Valley steckte in der Krise. Japan schien den Halbleiterkrieg zu gewinnen. Das Internet dümpelte vor sich hin, zum einen, weil die kommerzielle Nutzung bis Ende 1992 noch begrenzt war, und zum anderen, weil es noch keine bedienerfreundlichen Browser gab. Als ich 1985 nach Stanford kam, war bezeichnenderweise nicht Informatik das beliebteste Studienfach, sondern Wirtschaft. Technische Fächer kamen den meisten Studenten abseitig oder gar weltfremd vor.

 © Campus Verlag GmbH

Mit dem Internet änderte sich das alles. Im November 1993 kam der Mosaic-Browser offiziell auf den Markt und eröffnete normalen Nutzern den Zugang zum World Wide Web. Aus Mosaic ging das Unternehmen Netscape hervor, das Ende 1994 seinen Browser Navigator vorstellte. Der Navigator setzte sich rasch durch (der Marktanteil stieg von 20 Prozent im Januar 1995 auf knapp 80 Prozent ein Jahr später), weshalb Netscape im August 1995 an die Börse ging, obwohl das Unternehmen noch keine Gewinne erwirtschaftete. Innerhalb von fünf Monaten stieg der Aktienkurs von 28 auf 174 Dollar. Auch andere Internet-Unternehmen boomten. Yahoo ging im April 1996 an die Börse und wurde auf 848 Millionen Dollar geschätzt. Amazon folgte im Mai 1997 mit einem geschätzten Unternehmenswert von 438 Millionen Dollar. Bis zum Frühjahr 1998 hatte sich der Börsenwert beider Unternehmen vervierfacht. Angesichts der realen Umsätze und Gewinne meldeten Skeptiker Zweifel an diesen Werten an. Man konnte leicht zu dem Schluss kommen, dass die Börse verrückt spielte.

So nahe diese Schlussfolgerung lag, so falsch war sie. Im Dezember 1996 – mehr als drei Jahre vor dem Platzen der Dotcom-Blase – warnte Notenbankchef Alan Greenspan, die Aktienkurse würden von einem »irrationalen Überschwang« in die Höhe getrieben. Tatsächlich waren die Technologie-Investoren überschwänglich, aber irrational handelten sie vermutlich nicht. Wir sollten nicht vergessen, dass die Lage im Rest der Welt weit weniger rosig aussah.

Im Juli 1997 stürzten die asiatischen Tigerstaaten in die Krise. Vetternwirtschaft und Verschuldung zwangen die thailändische, indonesische und südkoreanische Wirtschaft in die Knie. Im August 1998 folgte die Rubelkrise, als Russland unter dem Druck seiner chronischen Haushaltsdefizite seine Währung abwertete und seine Kredite nicht mehr bediente. Die amerikanischen Investoren erbebten vor dieser bankrotten Nation mit ihren 10 000 Atomsprengköpfen, und innerhalb von wenigen Tagen brach der Dow Jones um 10 Prozent ein.

 © Campus Verlag GmbH