

Douglas Edwards

Google- Mitarbeiter Nr. 59

Der erste Insider-Bericht aus dem Weltkonzern

Übersetzung aus dem amerikanischen Englisch
von Silvia Kinkel

REDLINE | VERLAG

© des Titels »Google-Mitarbeiter Nr. 59« (ISBN 978-3-86881-331-9)
2012 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

Teil 1

Du bist einer von uns.

Ich erledigte die Dinge auf meine Weise.

Diese entsprach nicht der Google-Methode.

Einer von uns musste sich ändern.

1 Woher ich kam

Ich war zwar kein Technik-Blindgänger, aber auch keiner von diesen Karrieretypen. Ich hatte nicht das Wirtschaftsstudium mit links absolviert, einen Gastauftritt bei einer Beratung hingelegt und dann einen tollen Managementposten bei einem bahnbrechenden Hightech-Unternehmen angenommen, als dieses gerade Platinstatus erreichte. Wie fern mir das war, sieht man allein daran, dass mein Hauptfach an der Uni Englisch war. Ohne feste Pläne für mein Leben schlenderte ich durchs College. Nach dem Abschluss hatte ich verschiedene Jobs im Marketingbereich, bis ich 1992 schließlich bei der *San Jose Mercury News* (auch bekannt als *The Merc*) landete. Ich war zu dem Zeitpunkt 34 Jahre alt und bereit, mich auf etwas einzulassen, das zumindest die Spur von etwas Dauerhaftem hatte.

»Wir bekommen noch ein Kind«, erinnerte mich meine Frau Kristen.
»Und es wird Schuhe brauchen.«

Sieben Jahre zogen ins Land. 1999 war ich 41 Jahre alt. Ich bekam jeden Monat meinen Gehaltsscheck, hatte drei Kinder und beruflich ausgesorgt mit meinem Job in einem großen soliden Unternehmen mit 150-jähriger Tradition und einem Händchen für die Zukunft. Aber statt mich zurückzulehnen, kündigte ich meinen Job, um bei einem Start-up-Unternehmen ohne Umsatz und erkennbaren Businessplan anzufangen. Was hatte ich mir dabei gedacht? Warum nahm ich freiwillig eine Gehaltskürzung um 25.000 Dollar und einen weniger beeindruckenden Titel in Kauf, um mit einer Horde College-Kids »Wir gründen eine Firma« zu spielen?

Damals schien es mir logisch zu sein, aber nur weil die Logik zu jener Zeit durch die expandierende Dotcom-Blase verzerrt war.

Die Leitung des Marketings und später der Online-Produktentwicklung bei der *Merc* (»Der Tageszeitung des Silicon Valley«) verschaffte mir einen guten Überblick über die Internetexplosion, die sich außerhalb unserer vier Wände abspielte. Jerry Ceppos, Chefredakteur der Zeitschrift, bezeichnete sie als »Pendant zur italienischen Renaissance, die sich geradewegs auf unserem Hinterhof abspielt.« Die e-Medicis und dot-Boticellis schossen wie Pilze aus dem Boden – mit Geschäftsideen, die aus nichts als Bits und großen Ideen bestanden. Die *Merc* wollte daran teilhaben und startete Initiativen im Bereich Neue Medien, einschließlich einer Plattform für technische Neuerungen mit dem Namen Siliconvalley.com. Für diese

Plattform hatte ich den Businessplan erstellt. Ich stellte mir SV.com als pulsierendes Kommunikationszentrum vor für jeden, dessen Leben mit Technologie zu tun hatte. Aber trotz unseres optimistischen Auftretens konnte ich den sich ausbreitenden Gestank des Untergangs nicht ignorieren.

Während seiner 150 Jahre legte die *Mercury News* eine Prozessschicht über die andere, bis das wenige, was an unternehmerischem Geist noch vorhanden war, verschüttet wurde unter dem bürokratischen Wust von Organisationsplänen und Richtlinienhandbüchern. Wir betrachteten Zeitungen als das erste Konzept in der Geschichte der Medien und niemand wollte bei der Übertragung dieses historischen Erfolgs auf das nächste Massenmedium einen Fehlschritt begehen. Jedes lose Ende und jede vage Vorstellung musste sorgfältig eingetütet werden, bevor wir unser neues Produkt auf die öffentliche Bühne werfen konnten.

Wir schafften es, Siliconvalley.com als Plattform voller Logos bekannter Technologieunternehmen wie Dell, HP und NetObjects zu etablieren. Unsere Quelle fragte uns, ob wir ihm einen Gefallen tun und noch ein kleineres Unternehmen von seiner Kundenliste aufnehmen könnten.

»Dieses Google«, fragte ich ihn, »was machen die denn?«

»Internetsuche«, antwortete er.

»Suche? Ha. Dann wünsche ich ihnen viel Glück«, dachte ich und verlor sofort das Interesse an dieser Firma.

Es brennt im Valley

Schließlich wurde ich der Kämpfe müde, die es nach sich zog, ein altes Handwerk in eine neue Ära zu überführen. Ich wollte einen Neustart. Ich wollte näher ran an das echte Internet, nahe genug, um das Kabel anzufassen und das Summen zu spüren, wenn Millionen Menschen im weltweiten Bienenstock kommunizieren. Was konnte schlimmstenfalls passieren? Ich stieg ein, schnupperte am Hightech-Leben und stieg wieder aus. Vielleicht würde ich wie der verlorene Sohn zurückkehren. Wir schrieben das Jahr 1999. Es war ja nicht so, als würden sich die Mainstream-Medien in nächster Zeit in Luft auflösen.³

³ 2006 wurde Knight Rider, der Besitzer der *Merc* verkauft und die Anteile aufgeteilt. Die *Mercury News* gehörte nun der MediaNews Group, die 2010 Insolvenz beantragte.

Ich kämmte die Technologiezeitungen nach Hinweisen auf das nächste Yahoo durch, einem Geschäftskonzept, das ich kurzfristig für eine Eintagsfliege gehalten hatte. Yahoo hatte Bereitschaft gezeigt, Mitarbeiter der *Mercury News* einzustellen, aber als ich endlich einsah, dass sie an etwas Großem dran waren, brauchten sie meinen Lebenslauf und meine Zeugnisse nicht mehr. Obwohl sich sogar ehemalige Kollegen für mich verwendeten, dauerte es Wochen, bis mir ein Yahoo-Recruiter überhaupt Beachtung schenkte.

»Sind wir als Marke eher wie Macy's oder wie Wal-Mart?«, fragte mich der einstellende Manager am Telefon. »Welche Yahoo-Dienste nutzen Sie? Wie können diese Dienste verbessert werden?«

Immerhin gefielen ihm meine Antworten gut genug, um mich noch für denselben Nachmittag zu einem persönlichen Gespräch einzuladen. Eine große Kuh aus Plexiglas stand geduldig in der Lobby bei Yahoo, umgeben von dick gepolsterten lila Sitzmöbeln, die aussahen wie aus der Serie Peewee's Playhouse. Eine Arbeitsbiene in T-Shirt führte mich in einen fensterlosen weißen Raum, wo mich während der nächsten drei Stunden eine Reihe Marketingmitarbeiter mit gezielten Fragen löcherten. Mir ging die Energie nicht aus und ich hielt die Antworten kurz, während meine Fragesteller von einem Thema zum nächsten wechselten und dann zu wichtigeren Meetings davoneilten.

Nachdem es vorbei war, bot mir Yahoo eine untergeordnete Position an, ein Gehalt, von dem ich nicht leben konnte, und einen Status, der in etwa einer Armbinde mit drei Punkten entsprach. Ich lehnte höflich ab, schüttelte Hände und ging. Für Yahoo war ich zu spät. Viel zu spät.

Aber ich gab nicht auf.

Ich hatte mich mitreißen lassen von den Geschichten über eine neue Legion von Dotcom-Helden und steuerte dem allgemeinen Taumel munter Fabeln bei. Unsere Anzeigen für den *Mercury News* Online-Service fragten: »Warum warten, bis Sie 27 sind, bevor Sie die erste Million verdienen?« und drängten Führungskräfte: »Merken Sie rechtzeitig, wenn der Typ aus Ihrer Poststelle an die Börse geht.« Ich begrüßte das. Nachts murmelte ich in mein Kissen, dass wir »unseren Bekanntheitsgrad erhöhen« und »schnell wachsen« müssten.

Die Dotcom-Energie vibrierte überall im Valley und war derart elektrifizierend und berauschend, dass ganze Städte davon trunken waren. Das High-

tech-Gold war überall um uns herum; man konnte spüren, wie sein Gewicht die Vernunft verdrängte. Häuser wurden über Nacht eine Million Dollar über dem verlangten Preis verkauft – und bar bezahlt. Lamborghinis und Ferraris zischten auf dem Highway 280 an den BMWs und Mercedes-Limousinen vorbei. Elvis Costello veranstaltete auf Betriebsfeiern Jam-sessions und Feuerwerke erleuchteten private Grillpartys.

Ich investierte meine mageren Ersparnisse in Unternehmen, über die ich im *Red Herring* und dem *Industrial Standard* gelesen hatte: JDS Uniphase und NetGravity sowie DoubleClick. Ich sah deren Wert steigen und hielt mich für einen gewitzten Analysten der boomenden Internetwirtschaft. Verwandte baten mich um Tipps für Aktienkäufe und ich begann, mich über die Zukunft von XML und Push Media auszulassen, als hätte ich wirklich Ahnung davon.

Mit dem Jahrtausend ging es zu Ende und mit der Zivilisation vielleicht ebenfalls. Das Jahr-2000-Problem kam. Ein Softwarefehler konnte Computerehren versagen und ein Flugzeug vom Himmel fallen lassen. Das Stromnetz konnte ausfallen und ganze Städte versanken in Dunkelheit. Besser also bei Tag agieren, solange es noch hell war.

Die nächste große Sache war da draußen, lauerte in einem umgebauten Lagerhaus in San Franciscos »Multimedia Gulch« oder sie hing in einem winzigen Büro herum, teilte sich Stromkosten und die Kaffeemaschine mit anderen Erfolgsaspiranten. Geniale Pläne gingen auf wie Popcorn. Die meisten verstarben jedoch still und leise; halb gar, zu lange erwärmt, ungenießbar. Aber gelegentlich explodierte die eine oder andere in einen Riesenerfolg und das Valley kam angelaufen, bewarf das neue Wunder aus Versprechen und warmer Luft mit Visitenkarten und Beteiligungskapital.

Ich sprach mit jedem, der einen Businessplan vorweisen konnte – und das Wort »Internet« mit Bleistift darüber gekritzelt hatte –, und über genügend Rücklagen verfügte, um mein Gehalt für einen Monat zu zahlen – von iTix und Bits2Go to AllBusiness und NexTag. Ich sprach mit Sinanet, obwohl jedes Wort auf ihrer Website Chinesisch war. Ich bettelte um ein Vorstellungsgespräch bei InsWeb, einem Unternehmen, das Versicherungen übers Internet anbot, weil es sich irgendwie nicht so lahm anhörte zu sagen: »Ich verkaufe KFZ-Versicherungen«, wenn man das magische Wort »online« hinzufügen konnte.

Ich schraubte meine Ansprüche runter und schickte das nächste Dutzend Bewerbungen raus, in der Hoffnung, irgendwo landen zu können. Ich schickte sogar eine zu diesem kleinen Start-up-Unternehmen – wie hieß es noch gleich? Ach, ja, Google. Es war vermutlich nur Verschwendung gelbbraunen Briefpapiers und einer 33-Cent-Marke, denn ich wartete ja auf die nächste große Sache und das war diese Firma bestimmt nicht. So lief die Suche im Jahr 1997.

Aber da ich Google meinen Lebenslauf geschickt hatte, konnte ich genauso gut deren Produkt ausprobieren. Ich ging auf die Google-Seite und gab den Namen eines Mädchens ein, das ich an der Highschool gekannt und von dem ich seit 20 Jahren nichts mehr gehört hatte. Nicht einmal Alta Vista, die ich für die beste zur Verfügung stehende Suchmaschine hielt, hatte eine Spur dieses Mädchens gefunden. Von daher hatte ich keine hohen Erwartungen, als ich die Entertaste drückte.

Und da war sie.

Google listete ihre aktuellen Kontaktinformationen an erster Stelle. Ich probierte weitere Suchen aus. Alle brachten bessere Ergebnisse als Alta Vista. Ich misshagte Google nicht länger das Briefpapier und die Marke.

Und es gab Hinweise darauf, dass dieses Unternehmen irgendwie aus dem Rahmen fiel. Sequoia Capital und Kleiner Perkins waren die Montagues und Capulets der Silicon-Valley-Venture-Capital-Firmen. Beide hatten beeindruckende Erfolgsbilanzen vorzuweisen – Yahoo, Amazon, Apple, Cisco Systems, Sun Microsystems – und hegten eine ausgeprägte Rivalität, die sie normalerweise davon abhielt, in dasselbe Start-up zu investieren. Und doch hatten sie zusammengenommen 25 Millionen in dieses junge Unternehmen gesteckt? Was hatte Google, das die beiden dazu brachte, ihren ewigen Groll beiseitezulegen?

Ich suchte in den Biografien der Google-Gründer und des Managementteams nach Hinweisen. Es gab eine Fülle von Stanford-Abschlüssen und akademischen Graden, was aber nicht ungewöhnlich war. Dass jedoch Mitarbeiter der Stanford University ihr eigenes Geld in dieses Unternehmen investiert hatten, dagegen schon. Ich wusste so gut wie nichts über Suchtechnologie, aber Leute, die das vermutlich taten, schienen zu glauben, dass Google Potenzial hatte. Und wenn dich das Start-up-Fieber packt, dann braucht es nicht viel, um die Visionen anzuheizen, die durch deinen Kopf tanzen. Als Google mich zu einem Vorstellungsgespräch einlud, druckte

ich ein paar frische Lebensläufe aus, warf meine Aktentasche in unseren alten Taurus und fuhr gen Norden nach Mountain View.

Die erste Begegnung

Wie läuft ein Vorstellungsgespräch für einen Job bei einem Start-up-Unternehmen in Silicon Valley ab? Als ich auf den Parkplatz von Google bog, hatte ich bereits einige Übung in Bewerbungsgesprächen dieser Art. Es war ein warmer Novembertag in der Bay Area und es überraschte mich nicht, als ich sah, dass ein Teil des Parkplatzes mit Polizeiabsperrband abgetrennt war und dort an jedem Ende jeweils ein Hockeystor stand. Das beige-farbene Gebäude graste inmitten anderer auf grünen Wiesen mit geschmackvollen Springbrunnen und vieldeutigen Skulpturen. Als ich das Erdgeschoss des Gebäudes betrat, sah ich auf Kopierpapier gedruckte Pfeile an den Wänden, die in Richtung Treppe wiesen. Ich ging in den ersten Stock.

Die junge Rezeptionistin mit Wuschelkopf lächelte mich an. Bei ihrem Anblick musste ich an die Geschichten von Sekretärinnen denken, die Millionen damit gemacht hatten, dass sie sich frühzeitig Aktienanteile gesichert hatten. War sie eine von denen? Sie führte mich zu einem kleinen Zimmer, in dem ein fast drei Meter großes Whiteboard an der Wand hing. Außerdem gab es noch den üblichen runden Tisch und etliche aufgeblasene Gummibälle, die groß genug waren, um darauf sitzen zu können. Nichts deutete auf Geldströme hin, die darauf warteten, in einem sintflutartigen IPO (Initial Public Offering = erstmaliges öffentliches Anbieten von Aktien an der Börse) hervorzubrechen. Es war lediglich ein Konferenzraum in einem typischen Bürogebäude an einem ereignislosen Nachmittag im Spätherbst. Während ich einen ein Meter großen Ball tätschelte, um mir die Zeit zu vertreiben, spazierten verschiedene Leute aus dem kaufmännischen Bereich des Unternehmens herein und stellten sich vor.

Susan Wojcicki, der die Garage gehörte, die Google als erste Firmenzentrale gedient hatte, war von ihrem Arbeitgeber Intel zu ihrem Mieter Google gewechselt und hatte die Stelle der Marketingmanagerin inne. Cindy McCaffrey war von Apple gekommen und leitete jetzt die Abteilung Public Relations. Gemeinsam stellten sie mir mit der damals so verbreiteten überschäumenden Energie das Unternehmen vor. Zumindest hatten sie Fakten, auf die sich ihr Optimismus gründete. *Time* hatte über die Website ge-

schrieben. Die Seitenaufrufe nahmen sprunghaft zu und Google verfügte über reichlich finanzielle Absicherung – wenn auch über keine unmittelbaren Umsätze. Aber das würde schon noch kommen, versicherte man mir. Sie fragten mich nach meiner Erfahrung, vor allem mit Viralmarketing. Cindy deutete an, dass dies den Firmengründern Larry Page und Sergey Brin wichtig sei.

»Klar habe ich schon damit gearbeitet«, versicherte ich den beiden und blätterte durch meine prall gefüllte Mappe, um ihnen den »Nerd for the New Millenium«-Wettbewerb zu zeigen, den ich gemeinsam mit dem Tech Museum ausgearbeitet hatte, sowie die ovalen SV.com Sticker, welche die *Merc* an lokale Venture-Capital-Geber verschickt hatte, damit sie die auf ihren Porsche klebten. Das war zwar nicht so ganz »viral«, aber das, was ich vorzuweisen hatte.

Die beiden waren gleichermaßen orthogonal in ihren Antworten auf meine Fragen zu Googles Geschäftsmodell und Unternehmensstruktur.

»Momentan lizenzieren wir Suchtechnologie«, informierte mich Susan.
»Aber wir haben noch ein paar andere Dinge in Arbeit.«

»Wir haben eine sehr flache Unternehmenshierarchie«, erklärte Cindy.
»Es gibt keine klar definierten Aufgabenbeschreibungen und jeder macht alles.«

Ich nickte lächelnd, um zu signalisieren, dass das für mich absolut Sinn ergab, bedankte mich und sagte, dass es sich anhöre, als hätte Google eine große Zukunft vor sich.

Während der Taurus über den Highway 101 nach Hause kroch, schaltete ich das Radio ein und sang laut mit. Ich hatte den Eindruck, dass Cindy und Susan interessiert waren und mich zurückrufen würden. Das war eine Erleichterung nach so vielen erfolglosen Monaten. Ich spürte, wie sich das Blatt wendete. Ich hatte lange gehungert und schnupperte nun eine Gelegenheit.

Eine schwierige Frage – und als Belohnung roher Fisch

Zwei Tage später rief mich Leesa, die Recruiterin von Google, an und lud mich zu einem Treffen mit weiteren Teammitgliedern ein. Ich willigte ein. Als Erstes sprach ich mit Scott Epstein, dem Interims-Vertriebsleiter, der

mir viel Glück wünschte. Er verließ das Unternehmen, nachdem er vorgeschlagen hatte, Google solle Millionen für eine Anzeigenkampagne ausgeben, eine Idee, die Larry und Sergey gar nicht gefiel. Urs Hölzle, Googles Technikleiter, begrüßte mich herzlich und riet mir, mich nicht in der Nähe von Yoshka auf den Boden zu legen und wie ein Kauspielzeug zu verhalten. Yoshka war das haarige Mammut, das hinter mir geräuschvoll Wasser aus einer Schüssel soff.⁴

Omid Kordestani, der frisch eingestellte Leiter Vertrieb und Geschäftsentwicklung, verzieh mir, dass ich AOL schlechtmachte, obwohl er selbst dort gearbeitet hatte.

Anschließend brachte mich Cindy zurück in den Konferenzraum, wo ich auf Sergey warten sollte. Ich war nicht nervös. Sergey war in etwa so alt wie mein Lieblings-T-Shirt und gebürtiger Russe. Ich hatte eine Weile in Russland gelebt und sprach ein bisschen Russisch. Ich hatte russische Freunde und mochte deren schwarzen Humor, zynische Ansichten und sarkastische Haltung. Ich war ungewöhnlich zuversichtlich, dass das Vorstellungsgespräch gut laufen würde. Vielleicht suchte Sergey einen Mentor? Ich stellte mir vor, wie wir beide mit sibirischem Wodka unseren Erfolg feierten und uns zuprosteten.

Sergey erschien in Rollerhockey-Aufmachung: kurze Sporthosen, T-Shirt und Inline-Skates. Offenbar kam er geradewegs vom Spielfeld. Ich hatte mich gehütet, eine Krawatte anzuziehen, aber er übertraf meine Vorstellung von lässiger Bürokleidung um Längen.⁵

Ich lehnte mich zurück und nahm mein Spiel mit einem der Gummibälle wieder auf. Ich entspannte mich dermaßen, dass ich versehentlich den Stöpsel herauszog und die Luft zischend entwich. Sergey fand das amüsant. Er studierte meinen Lebenslauf und löcherte mich dann mit Fragen. »Welche von deinen Werbemaßnahmen war die effizienteste?«, »Welche Kennzahlen hast du genutzt, um das zu messen?«, »Welche Arten von Viralmarketing hast du schon genutzt?«, »Was war dein GPA?« Ich schlug mich gut – bis zu dieser Frage. Ich sah ihn an.

»Mein GPA?« Ich hatte nicht mehr an meinen Notenschnitt gedacht, seit ich 1981 mein Diplom in Händen hielt. Und angesichts dessen, dass mir

⁴ Yoshka, ein Leonberger, wurde von dem Techniker Ron Dolin beschrieben als eine »Kreuzung zwischen einem Löwen, einem Pferd und einem Welpen.«

⁵ Ein anderer Google-Mitarbeiter erzählte, dass er sein Vorstellungsgespräch an Halloween führte, während Sergey in einem Kuhkostüm steckte und geistesabwesend sein Gummi-Euter streichelte.

meine Alma Mater erlaubt hatte, zahllose Kurse zu belegen, bei denen es nur ums Bestehen ging, war ich mir nicht sicher, ob ich jemals gewusst hatte, wie mein Notenschnitt überhaupt war. Ich lachte und dachte, dass Sergey Witze machte. Aber sogar nachdem mir Google einen Job angeboten hatte, lagen mir die HR-Leute wegen meiner Notenübersicht im Studium und meiner Punktzahl beim Zulassungstest für die Uni in den Ohren. Es war eine klassische Google-Situation. Deine Punktzahl im Zulassungstest war der Maßstab für deine intellektuellen Fähigkeiten und dein Notenschnitt beim Examen zeigte deine Fähigkeit, dieses Potenzial umzusetzen. Der Wert deines zukünftigen Beitrags für Google konnte mit diesen beiden Datenpunkten dargestellt werden.

Sergeys Verlangen, alles auf eine Formel zu reduzieren, sollte mir in den folgenden Jahren eine Menge Frustration bescheren. Während es mich dazu zwang, mein Denken zu disziplinieren, widerstrebte es gleichzeitig meiner tiefen Überzeugung, dass sich manche Dinge nicht mit Algorithmen ausdrücken lassen – und wenn sie noch so sorgfältig abgeleitet waren.

»Was sollte ein Unternehmen unserer Größenordnung schätzungsweise für Marketing ausgeben?«, fragte mich Sergey. Nach seinen vorherigen Fragen konnte ich mir denken, was er hören wollte.

»Ich glaube nicht, dass ihr in diesem Stadium viel ausgeben solltet«, antwortete ich. »Mit Viralmarketing und geringem Budget könnt ihr euch wirkungsvoll präsentieren. In einem Superbowl Werbespot-Rennmäuse aus einem Kanonenrohr zu schießen ist keine effiziente Strategie, um eine Marke aufzubauen.«⁶

Sergey nickte zustimmend und fragte mich dann nach meinen sechs Monaten in Sibirien. Dabei wechselte er beiläufig zu Russisch, um zu sehen, wie viel ich aufgeschnappt hatte. Schließlich beugte er sich vor und gab seinen wichtigsten Schuss ab, das, was er als die »entscheidende Frage« bezeichnete. »Ich gebe dir fünf Minuten. Wenn ich zurückkomme, möchte ich, dass du mir etwas Kompliziertes erklärst, das ich noch nicht kenne.« Damit rollte er auf seinen Inlinern aus dem Raum in Richtung Cafeteria.

Ich sah Cindy an. »Er ist bei allem sehr wissbegierig«, sagte sie. »Du kannst von einem Hobby erzählen oder von etwas Technischem, was immer du willst. Achte nur darauf, dass es etwas ist, womit du dich wirklich gut auskennst.«

⁶ So gesehen bei einem Outpost.com-Spot.