

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 übergangen 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, darunter 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