



HANDELSBLATT, Sonntag, 16. April 2006, 12:00 Uhr
Internet-Imperium

Das System Google verändert die Welt Von Matthias Hohensee, Wirtschaftswoche

Zuerst war es nur eine Suchmaschine, doch seitdem wächst Google scheinbar unaufhaltsam zum mächtigsten Medienkonzern der Welt heran, der unser aller Leben verändern wird. Der Wirtschaftswoche gelang ein seltener Blick hinter die Kulissen des verschwiegenen Unternehmens.

Google ist das erfolgreichste Internet-Unternehmen der Welt.

MOUNTAIN VIEW. Was will Google? Die Antwort auf die Frage, über die die gesamte Medienwelt rätselt, ist in Mountain View, Kalifornien, Googleplex, Gebäude 43, zu finden. Der Masterplan des erfolgreichsten Internet-unternehmens der Welt hängt im Foyer des Hauptquartiers aus. Es ist eine weiße Tafel, 1,50 Meter hoch und 10 Meter lang. "Web-Seiten, Bilder, E-Mail, Video; Wissenschaftler einstellen, Random House kaufen", steht da mit buntem Filzstift hingekritzelt, "drahtlose Energie, Roboter, Raumfahrzeuge, den Aktienmarkt kontrollieren, Neuseeland kaufen, das Böse ausrotten."

Das ist typisch für Google. Alles könnte ernst gemeint sein - und alles nur Scherz. Keiner weiß es, aber den beiden Google-Gründern Sergej Brin und Larry Page wird alles zugetraut, wenn sie in der zweiten Etage, Zimmer 211, durch Glastüren und Wände von den Großraumbürowaben getrennt, ihre Köpfe zusammenstecken.

AMERICA ONLINE INC. SHARES DL -,01

Brillante Mathematiker

Brillante Mathematiker sind sie, an der renommierten Stanford University, nicht weit von der heutigen Google-Zentrale, startete Page vor zehn Jahren ein Forschungsprojekt, das zur Grundlage der Internet-Suchmaschine Google wurde. Brin stieß wenig später dazu. Heute sind sie erst Anfang 30, elffache Milliardäre und immer noch jugendlich unberechenbar. Der extrovertierte Brin, meist in schwarzer Trainingshose und T-Shirt, der seine Gesprächspartner gern mit scharfen Blicken und respektlosen Fragen überrumpelt, noch ein wenig mehr, als sein stiller, scheu wirkender Kompagnon, in Jeans und offenem Hemd.

Auf den ersten Blick betreiben sie dabei nur eine Suchmaschine im Internet. Allerdings ist es die erfolgreichste der Welt. Und hinter ihr verbirgt sich ein mächtiges Vertriebsnetz für Online-Werbung und ein ebenso mächtiges Netz aus Hochleistungscomputern. Und das Fundament für ein neuartiges Medienimperium. Internetnutzer begegnen Google in E-Mails, beim Suchen von Videos, Bildern und Büchern; Google stellt Software her, mit Google kann man einkaufen, Bankgeschäfte erledigen, telefonieren und die Welt im Web aus der Vogelperspektive betrachten (Google Earth).

Die Google-Gründer Larry Page und Sergey Brin sind brillante Mathematiker.

Wie die Spinne im Netz

In der Informationsgesellschaft der Zukunft, in der das Internet nicht mehr im Computer eingesperrt ist, sondern überall und stets vorhanden ist - abrufbar als Service über Fernseher, Spielkonsole, Mobiltelefon und elektronisches Papier, sitzt die gigantische Sortiermaschine Google wie die Spinne im Netz. Gut möglich, dass Google unser Leben in den nächsten Jahrzehnten prägen wird - vielleicht mehr, als vielen lieb ist: Wer bei Google registriert ist, über den speichern die mit künstlicher Intelligenz bestückten Computer, nach welchen Informationen er im Internet sucht, welche Fotos er abfragt, wo er einkauft, mit wem er E-Mails austauscht und was er schreibt. "Tu nichts Böses", heißt das Motto des Unternehmens.

Schau'n mer mal!

Die giftgrüne Ledercouch im Foyer, die Schokodrops, der Odwalla-Fruchtsaft im Glaskühlschrank, die Legobausteine auf dem Besuchertisch, die wabernden Lavalampen auf dem Empfangstresen, die quietschgelben Fahrräder auf dem Googleplex im sonnigen Kalifornien spiegeln eine kindliche Unschuld vor - bunt, grell, verspielt. So sieht das Gute aus. Das weckt Vertrauen.

Vertrauen ist Googles Geschäftsgrundlage. Das Vertrauen darauf, dass die Resultate der Google-Suche im Internet nicht manipuliert sind. Das Vertrauen der Anleger auf die Kreativität der Google-Entwickler war die Grundlage für das Kursfeuerwerk seit dem Börsenstart 2004. Denn kaum ein anderes börsennotiertes Unternehmen geizt so mit Informationen über sich selbst.

Vertrauen ist wichtig

Wie wichtig Vertrauen ist, bekommt Google gerade zum ersten Mal in seiner jungen Geschichte so richtig zu spüren, obwohl das Unternehmen so gut da steht wie nie zuvor: So löste Google-Finanzchef George Reyes auf einer Konferenz der Investmentbank Merrill Lynch Mitte vergangener Woche ein mittleres Erdbeben an der Wall Street aus, als er relativ allgemein über sich "abschwächende Wachstumsraten" dozierte - auf der letzten Folie seines Vortrages. Nur wenige Minuten nach seinen Äußerungen verlor die Google-Aktie in der Spitze bis zu 13 Prozent. Sie erholte sich wieder, als klar wurde, dass Reyes nur allzu hochfliegende Erwartungen dämpfen wollte.

Er hatte darauf hingewiesen, dass Google immer größer und es deshalb schwieriger werde, die rasanten Wachstumsraten der Vorjahre zu übertreffen.

Aktie auf dünnem Eis

Auf welchem dünnem Eis sich die Google-Aktie bewegt, zeigte sich zuvor bereits Mitte Februar. Zwar verkündete Google da für das vergangene Quartal einen Gewinnanstieg um 82 Prozent - dennoch brach der Aktienkurs ein. Denn gerade hatte in den USA eine Diskussion darüber begonnen, ob Aktien von Internetunternehmen überbewertet sind (Kasten Seite 110). Kurz darauf kündigte Google an, seinen Dienst in China einer Selbstzensur zu unterwerfen, um die Machthaber in Peking milde zu stimmen. Auch das erschütterte das Vertrauen in Google.

Auch Telekomkonzerne wie die Deutsche Telekom und die US-Gesellschaft AT&T nehmen Google stärker ins Visier. Ihnen stößt sauer auf, dass sie Milliarden in neue Netze investieren - und Internetunternehmen wie Google den Rahm abschöpfen. Telekom-Chef Kai-Uwe Ricke will sie deshalb künftig zur Kasse bitten, wenn sie sein Glasfasernetz nutzen wollen. Vor allem aber attackieren Konkurrenten wie der Softwaregigant Microsoft oder das Internet-portal Yahoo die Dominanz von Google. Yahoo setzt dabei im Gegensatz zu Google voll auf Personalisierung. Dienste wie Mein Yahoo mit auf jeden Einzelnen

zugeschnittenen Nachrichten, Bildern oder Videos sollen dem Nutzer den Weg durch den Dschungel an Informationen weisen - gemäß dem Motto: "Es ist Dein Internet".

Wettlauf der Systeme

Einen Wettlauf der Systeme muss Google auch mit Microsoft ausfechten. Der Softwarekonzern setzt vor allem auf die schiere Verbreitung seiner Massenprodukte Office und Windows. "Ich mache mir Sorgen wegen Microsoft", gestand Google-Mitgründer Brin, nicht gerade ein ängstlicher Zeitgenosse, jüngst dem US-Nachrichtenmagazin "Time". "Ich habe keine Bedenken, mit ihnen zu konkurrieren, aber sie haben gesagt, sie wollen Google zerstören."

Als ob Brin und Page die Angriffe schon längst vorausgesehen hätten, ist ihr Googleplex in Mountain View wie eine Burg gestaltet. Alle fünf Gebäude sind über verglaste Brücken miteinander verbunden. Den Burggraben bilden die Parkplätze rund um das Gebäude. Die Zufahrten werden neuerdings von Wächtern kontrolliert. Im Innenhof ist ein von Bäumen und Rasen flankierter Beachvolleyballplatz aufgeschüttet, der an eine Terrasse mit Sonnenschirmen grenzt. In der Google-Burg ließe sich eine längere Belagerung wohl verkraften. Die Kühlschränke in der Cafeteria sind voller Getränke und mit Snacks gespickt. Statt labbrige Pizza und Cola gibt es hier frisch zubereiteten Salat, Lachs und Perrier. Vom Foyer geht es nach rechts zur Sushibar, nach vorn über eine riesige Holztreppe in die obere Etage. Dort liegt ganz hinten die Büro-Lounge der Gründer.

So sieht das Paradies aller Internetfreaks aus. Hier arbeiten sechs Milliardäre und hunderte von Multimillionären. Jede Woche kommen derzeit 50 neue Mitarbeiter hinzu. Noogler heißen sie intern, New Googler. Es sind die Besten der Besten; sie haben einen Intelligenzquotienten jenseits von 130, Interviews und Tests bis zum Umfallen überstanden.

Bewerbungsmarathon

6000 Mitarbeiter hat Google jetzt schon, aber noch immer muss jeder Kandidat einen Bewerbungsmarathon laufen. Entschieden wird von der sechsköpfigen Prüfungskommission im Konsens. Nicht mal die Gründer selbst dürfen eigenmächtig Mitarbeiter einstellen. Auch nicht Google-Vorstandschef Eric Schmidt, der Brin und Page seit fünf Jahren als Seniorpartner und Supervisor zur Seite steht.

"Ich darf nur vorschlagen, welche Mitarbeiter ich gern hätte", sagt Urs Hölzle, gebürtiger Schweizer und Architekt von Googles mächtigem Computernetzwerk. "So behalten wir alle das große Ganze im Auge." Der Ex-Professor aus der Nähe von Basel ist einer der ersten Mitarbeiter. Ab und zu bringt er Yoshka mit zur Arbeit in sein verglastes Büro, Googles "Top Dog" - ein achtjähriger Leonberger, dessen Fell noch struppiger ist als der schwarze Bart seines Besitzers. Hunde sind bei Google erlaubt, Katzen nicht. Pro Woche verbringt Hölzle fünf Stunden damit, Bewerbungsunterlagen durchzusehen. Nicht für seine eigene Abteilung, sondern für die der Kollegen.

Nicht böse, aber knallhart

Gerade hat er Udi Manber, den Chef der Suchmaschine A9, abgeworben. A9 gehört zum Online-Händler Amazon. Mehrere Wochen hatte Hölzle allein gebraucht, um den bekannten Internetexperten dazu zu überreden, seine Bewerbungsunterlagen einzureichen. Die Prüfungskommission akzeptierte Manber. Seitdem ist Amazon-Chef Jeff Bezos, einer der ersten Google-Investoren und Freund der Gründer, leicht vergrätzt. Aber so ist eben das Geschäft - nicht böse, aber knallhart.

An Härte hat es Brin und Page nie gemangelt. So viel Reichtum und Macht hat noch nie jemand in so kurzer Zeit angehäuft. Beide stammen aus einem akademischen

Elternhaus. Brins Vater Michael, der mit seiner Familie 1979 von Moskau in die USA übersiedelte, lehrt Mathematik an der Universität von Maryland. Brins Mutter Eugenia arbeitet als Wissenschaftlerin bei der US-Raumfahrtagentur Nasa. Pages verstorbener Vater war Professor für Informatik. Sein Bruder Carl junior ist ein Dot.com-Millionär, der das von ihm mitgegründete Unternehmen Egroups im August 2000 für 432 Millionen Dollar an Yahoo verkaufte.

Privatsphäre wird jenseits des Campus gehütet

Beide Google-Gründer sind unverheiratet, haben aber feste Freundinnen, mit denen sie sich auch zeigen. Aber nur auf dem Campus. Zwei Projektoren werfen im Foyer Bilder von Mitarbeitern an die Wand, meist auf Partys.

Immer wieder sind auch die Gründer zu sehen, Brin an der Seite einer bildhübschen Frau. Ansonsten hüten sie ihre Privatsphäre. Mitarbeiter sind zu strengstem Stillschweigen verpflichtet. Ein Grund, warum die beiden nur widerwillig dem Gang an die Börse zustimmten, war die Furcht um ihre Sicherheit und ihr Privatleben. "Ich will auch noch in Zukunft unerkannt auf Palo Altos University Avenue spazieren gehen", sorgte sich Page.

Gründerpaar trifft alle wichtigen Entscheidungen

Das Gründerpaar trifft alle wichtigen Entscheidungen und hat via Aktien mit zehnfachem Stimmrecht dafür gesorgt, dass es auch so bleibt. Vor zehn Jahren amüsierten die Überflieger ihre Stanford-Kommilitonen mit dem Vorhaben, "das Internet herunterzuladen". Eine Größenwahnsinnige Idee, wie es schien - damals.

Inzwischen haben sie es fast geschafft: Rund 12 Milliarden Web-Seiten erfasst ihr Computernetz, fast das ganze Internet. Mit über 200 000 Rechnern, in Datenzentren über mehrere Kontinente verteilt, hat Google das größte Netz der Welt. Größer als das der Supermacht USA. Gewiss, die Internetsuche von Google ist nicht perfekt. Aber so akkurat, dass 60 Prozent aller Internetnutzer sie den Konkurrenten Yahoo und Microsoft vorziehen. "Googeln" steht in vielen Sprachen gleichbedeutend für die Suche im Internet.

Imposantes Geschäftsmodell

Noch imposanter ist das Geschäftsmodell. Google versteigert Textanzeigen über und neben den Suchresultaten an Anzeigenkunden. Die zahlen bis zu 70 Dollar, wenn Internetsurfer auf die Anzeigen klicken. Vorteil gegenüber Print und Rundfunk: Google kann den Werbekunden genau sagen, wie viele Kunden welche Anzeige gesehen haben. Und die Kunden können exakt in das Umfeld gehen, das sie interessiert.

In diesem Jahr wird Google damit wahrscheinlich knapp zehn Milliarden Dollar Umsatz machen. Im Gründungsjahr 1998 waren es 200 000 Dollar. Und das Geschäft mit Online-Werbung fängt offenbar gerade erst so richtig an.

Bill Gates leicht genervt

Auf rund 30 Milliarden Dollar wird der Markt bis 2008 voraussichtlich wachsen, 13 Milliarden Dollar allein für Suchmaschinen. Das ist mehr als Microsoft derzeit mit seinem Betriebssystem Windows einfährt. Kein Wunder, dass Microsoft-Gründer Bill Gates leicht genervt auf den Rivalen reagiert ("Google ist im Honeymoon, ich kenne das"), der ihm auch noch respektlos Talente abwirbt. Derzeit macht jeder Google-Mitarbeiter pro Jahr im Schnitt rund eine Million Dollar Umsatz. Microsoft schafft gerade etwas mehr als die Hälfte.

Google ist das erste Unternehmen, das ein Milliardengeschäft mit Medien macht, obwohl es keine eigenen Medien besitzt. AOL und Time Warner taten sich 1999 zum "Medienunternehmen der Zukunft" zusammen. Für AOL-Gründer Steve Case schien es von Nachteil, als Internetunternehmen keine eigenen Medien zu besitzen. Google hat ihn eines Besseren belehrt. Filme zu drehen, Fernsehsendungen, Zeitungen und Magazine zu produzieren ist teuer und braucht viel Personal. Time Warner, der nach Umsatz weltgrößte Medienkonzern, hat fast 85 000 Angestellte. Sie erzielten im vergangenen Jahr 2,9 Milliarden Dollar Gewinn. Google schaffte knapp die Hälfte - mit 5680 Mitarbeitern.

Das klappt nur, weil Google keine eigenen Inhalte schafft - sondern nur auf Texte, Bilder, Musik und Filme anderer verweist. Und den Service mit Anzeigen finanziert. Dabei dringt Google sogar in das traditionelle Anzeigengeschäft vor, hat gerade einen Werbespotvermarkter gekauft und versteigert auf der Google-Seite in den USA sogar Anzeigenplatz in Zeitschriften.

Tageszeitung wirkt wie ein Fremdkörper

Die Papierausgabe der "San Jose Mercury News", der Tageszeitung des Silicon Valley, auf dem Besuchertisch in der Empfangshalle wirkt hier denn auch wie ein Fremdkörper. Ein Google-Ingenieur kommt vorbei, faltet sie auseinander, entnimmt ihr die farbige Anzeigenbeilage mit den aktuellen Sonderangeboten der örtlichen Elektronikmarktkette Fry's und wirft den Rest achtlos zurück. Googler lesen am Bildschirm, die meisten schon morgens im Shuttlebus vom 60 Kilometer entfernten San Francisco ins Hauptquartier.

Die schwarzen Busse sind mit drahtlosen Internetzugängen ausgerüstet. Bevorzugte Quelle ist Google News, das am schnellsten wachsende Nachrichtenmedium der Welt. Ein Gratisservice, aus Urheberschutzgründen noch ganz ohne Anzeigen. Eine Suchsoftware ordnet Berichte aus 10 000 Nachrichtenquellen nach Schlagzeilen in einer digitalen Tageszeitung, für 22 Länder und stets aktuell. Wer tiefer eindringen will, wird per Klick zum gewünschten Medium weitergeleitet. "Suchmaschinen sind wie Bluteigel", warnt denn auch Jakob Nielsen, Internetguru und Google-Berater. "Sie saugen die Kreativität aus den Inhalteanbietern." Google-Entwickler Hölzle sieht das anders: "Wir bescheren den Medien zusätzliche Leser, und zwar ganz kostenlos."

Inhalte sind Alltagsgut

Seit es Suchmaschinen wie Google gibt, sind Inhalte zum Alltagsgut geworden, in Hülle und Fülle vorhanden, schnell auffindbar und meist kostenlos. Ist das das Ende der traditionellen Medien? Vorstellbar ist, dass mit Google eine neue schöne Medienwelt beginnt, in der sich jeder im Heimbüro als kreativer Kleinverleger, Musikproduzent oder Filmregisseur betätigt und seinen Lebensunterhalt über Anzeigen bei Google finanziert.

Vielleicht wird auch "Googlezon" wahr, die düstere Vision der amerikanischen Journalisten Robin Sloan und Matt Thompson. In ihrem Kurzfilm "Epic 2014" (Internet-Adresse www.robinsloan.com bzw. in deutscher Bearbeitung media.aperto.de) verbündet sich Google mit Amazon. Der neue Riese ist total vernetzt und so gut über seine Kunden informiert, dass er sie mit maßgeschneiderten Angeboten von Dienstleistungen über Waren bis hin zu Musik, Video und Lesestoff versorgt. Die Medien werden zerrieben, 2014 stellt die "New York Times" ihr Geschäft ein und wird nur noch als Newsletter für die Elite und Senioren verkauft.

Doch Amazon und Google haben sich noch nicht verbündet. Was also hat Google wirklich vor? Die Antwort von Brin ist simpel: "Das Wissen der Welt für alle zugänglich machen." Deshalb verfolgen die Google-Gründer derzeit die nächste scheinbar größtenwahnsinnige Idee - sie wollen alle Bücher der Welt digitalisieren.

Scanner summen bereits

In der Unibibliothek von Ann Arbor in Michigan, die sieben Millionen Bücher umfasst, summen bereits die Scanner. Wie es ihre Art ist, haben Brin und Page das Projekt einfach vorangetrieben, ohne die Buchverlage einzuweihen. Sie wussten, dass es dann zerredet worden wäre. So wie ihnen Banken an der Wall Street die Idee ausreden wollten, die ersten Google-Aktien nicht wie üblich an einflussreiche Investoren auszureichen, sondern sie in einer Auktion zu versteigern, offen auch für Kleinanleger. Nun gibt es Ärger. Der Verband der amerikanischen Buchverlage hat Google verklagt. Sie trauen den Beschwichtigungen des Unternehmens nicht, die Urheberrechte würden gewahrt und nur einige Buchseiten ins Internet gestellt. Gratis, als Kaufanreiz.

Ärger hat Google auch wegen seiner Aktivitäten in China. Dort gibt es bereits 110 Millionen Internetnutzer. Wer sie erreichen will, muss sich an die Regeln der Regierung in Peking halten. Sie verpflichtet Internet-suchmaschinen, dem kommunistischen Regime nicht genehme Inhalte auszufiltern. Yahoo und Microsoft haben sich dem Diktat gebeugt, und nun auch Google. Wird Google böse? Oder nur pragmatisch?

Thema China wird kontrovers diskutiert

Gewiss, das Blockieren von Internetseiten ist nichts Neues. In Deutschland praktiziert es Google schon seit Jahren und versucht so, getreu den deutschen Gesetzen, volksverhetzende Propaganda oder das Leugnen des Holocaust zu stoppen. Auf dem Google-Campus wird das Thema China denn auch kontrovers diskutiert. Die Mehrheit sieht es realistisch: "In einer unvollkommenen Welt hatten wir eine unvollkommene Entscheidung zu treffen." Der Nutzen, der Zugang zum Wissen der Welt für alle Chinesen, wiege den Kompromiss auf. Google sei ein Unternehmen, keine politische Bewegung. Die populärste Suchmaschine in China ist Baidu, dessen ehrgeizige Gründer Google auch auf dem Weltmarkt herausfordern wollen.

Aber wie böse ist es, ein Unternehmen aus Googles Suchindex zu werfen? So wie es BMW kürzlich erging, als dessen Internetstrategen beim - so der Vorwurf - Manipulieren der Suchmaschine erwischt wurden? Google statuierte ein Exempel. Einige Tage lang tauchte beim Suchbegriff "BMW" der Autokonzern nicht mehr an erster Stelle der Google-Suchergebnisse auf.

Nicht einmal auf der ersten Seite waren die Münchner zu finden. Das ist ungefähr so, als ob die Deutsche Telekom BMW im Telefonbuch unter "Y" eintragen ließen. Da wurde klar, wie mächtig Google ist.

"Die Entscheidung mit BMW war richtig", sagt Googles Produktchefin Marissa Mayer, "aber heute würden wir sicherlich intensiver vorher warnen und vor allem mehr Zeit geben." Die Aktion war als Warnschuss gedacht für alle, die Google austricksen wollen. Manipulationen schaden dem Vertrauen der Nutzer in die Effizienz der Suchmaschine.

Blond, schlank, attraktiv und blitzgescheit

Es ist Freitagmittag auf dem Google-Campus. Marissa Mayer sitzt auf der Sonnenterrasse vor der Cafeteria. Im Hintergrund wird Beachvolleyball gespielt. Neben Page, Brin und Vorstandschef Schmidt ist Mayer Googles bekanntestes Gesicht. Die 30-Jährige ist blond, schlank, attraktiv, hat ein feingeschnittenes Gesicht und ist blitzgescheit. Vergangene Nacht hat sie nur drei Stunden geschlafen, sie ist gerade von einer längeren Europareise zurückgekommen.

Mayer mag die Deutschen. Sie sprechen ihren Familiennamen richtig aus, nicht "Mäher" wie die Amerikaner. Die Ahnen ihres Vaters sind vor sechs Generationen aus Deutschland nach Amerika ausgewandert.

Die Expertin für künstliche Intelligenz ist seit 1999 bei Google, zählt zu den ersten 20 Mitarbeitern. Damals schien es riskant, bei dem Startup einzusteigen. Es gab kein Geschäftsmodell, aber ein funktionierendes Produkt, dessen Effizienz die Stanford-Absolventin beeindruckte.

Mayer, inzwischen längst Multimillionärin, ist meist bis Mitternacht im Büro. Sie will etwas aufbauen, "das allen nützt, etwas, das Bestand hat." So etwas wie "der Mac oder Madonna." Deshalb sieht sie die aufkeimende Kritik an Google, den Rummel um die Aktie gelassen. "Mac und Madonna hatten ihre Höhen und ihre Tiefen", sagt sie. "Und sie sind immer noch da."

"Wir reden generell nicht über unsere Strategie"

Von Mayer hängt viel ab. Als Produktchefin ist sie dafür zuständig, dass neue Ideen entdeckt und gefördert werden. Google hat eine Liste mit 100 als äußerst interessant eingestuftem Projekten. Sie sind geheim. "Wir reden generell nicht über unsere Strategie", sagt Mitgründer Page. "Weil das strategisch ist." Als gesichert gilt, dass der Online-Bezahlservice Gbuy zu den Projekten mit der höchsten Priorität gehört. Bereits im Frühjahr soll er an den Start gehen. Google-Nutzer können dann über den Kleinanzeigenservice Google Base herunterladbare Videos, Software oder andere Waren und Dienstleistungen erstellen. Google wird damit zu einem Internetwarenhaus.

Mehr noch: Google leitet die nächste Generation von Internetwerbung ein. In ein paar Jahren wird ein Anzeigenkunde nur noch dann für Online-Werbung bezahlen müssen, wenn ein Internetnutzer das beworbene Produkt auch kauft. Google verdient dann an der Werbung - und an der Provision für den Verkauf. Damit hätte das Unternehmen auch die größte Gefahr für sein Geschäftsmodell hinter sich gelassen - den Klick-Betrug, mit dessen Hilfe sich Unternehmen in Google-Ergebnislisten nach oben schummeln.

Verhandlungen mit Dell und HP

Voraussetzung für den Erfolg jedoch ist, dass Google auf den meisten Computern das Einfallstor zum Internet bildet. Brin, Page und Schmidt verhandeln deshalb mit den beiden weltgrößten Computerherstellern Dell und Hewlett-Packard: Googles Suchmaschine und Software soll auf PCs und Notebooks vorinstalliert werden - ein Frontalangriff gegen Microsoft. Der Softwaregigant bringt im Herbst das neue Betriebssystem Windows Vista mit einer leistungsfähigen Suchfunktion heraus. Dann kommt es zum offenen Schlagabtausch um die Hoheit über die Bildschirme.

Ideen entstehen bei Google nicht planmäßig in festgefühten Entwicklungsabteilungen. An neuen Produkten arbeiten Teams, die nie größer als vier oder fünf Mitarbeiter sind. Sie holen sich Expertise bei anderen Teams und vernetzen sich untereinander. Ein kreatives Chaos: "Wir arbeiten ein wenig wie das Internet", sagt Produktmanagerin Mayer.

Sie ist der Filter für Brin und Page. Sie wählt aus, welche Ideen es wert sind, den Gründern präsentiert zu werden. Was nicht leicht ist. Wer sich mit den beiden unterhält, muss gut vorbereitet sein, Daten und Fakten präsentieren. Und vor allem Zahlen, Zahlen, Zahlen.

Gründer sind detailversessen

Besonders Brin kann Gesprächspartner mit seinem hintergründigen Humor leicht aus der Fassung bringen. Bei ihm weiß man nie, ob er es ernst meint oder scherzt. Beide Gründer

sind detailversessen. Es ist ihre Natur. Page und Brin sind in Montessorischulen erzogen worden, die das Hinterfragen fördern ohne Respekt vor Autorität und Hierarchie. "Manche Leute empfinden das als Arroganz. Ich weiß: Es ist Neugier", sagt Mayer.

Im ersten Vorstellungsgespräch blaffte Brin etwa den heutigen Vorstandschef Schmidt wegen seiner "blödsinnigen Strategie" als Chef des Softwareherstellers Novell an. Schmidt empfand das hitzige Streitgespräch als anregend, weil Brin gute Argumente vortrug. Dem wiederum imponierte, dass Schmidt nicht eingeschnappt reagierte. Wenige Monate später wurde Schmidt erst Mitglied im Aufsichtsrat, dann Google-Vorstandschef. Zuvor hatten die Gründer etliche hochkarätige Bewerber für den Posten abgelehnt.

Mayer muss zurück in ihr Büro. Heute ist ein besonderer Tag. Brin und Page vergeben den "Preis der Gründer" für die Teams mit den besten Ideen.

Nicht irgendeine Urkunde oder eine schmale Prämie wie in den meisten Unternehmen. Bis zu zehn Millionen Dollar werden dafür ausgereicht. Kai-Fu Lee wird eine Rede halten über Googles Pläne für den chinesischen Markt.

"Die interessanten Dinge passieren bei Google"

Lee ist der neue Held bei Google. Als ehemaliger Vertrauter von Bill Gates und Microsoft-Vorstandschef Steve Ballmer kennt er die Strategie des Google-Wettbewerbers genau. Bei Microsoft war er geschätzt, aber fühlte sich nicht mehr wohl. "Die interessanten Dinge passieren bei Google", sagt Lee. Sein Wechsel führte zur ersten öffentlichen Auseinandersetzung mit Microsoft. Google gewann. Das erhöhte die Attraktivität des Unternehmens weiter.

Die ist ohnehin riesig. Google gilt als attraktivster Arbeitgeber des Landes. Nicht nur wegen seiner relaxten Atmosphäre, der kostenfreien Verpflegung, dem Massage-, Wäscherei-, Werkstatt- und Gesundheitservice. Auch nicht nur wegen der stattlichen Gehälter.

Am attraktivsten erscheint vielen Googlern die Möglichkeit, 20 Prozent ihrer Arbeitszeit selbst gewählten Projekten nachzugehen. Ein ganzer Tag pro Woche, der sich auch ansparen lässt. "Google ist wie eine Universität", schwärmt Franz Och. ("Nur das Essen ist besser", sagt Page).

Aufgewachsen im fränkischen Pretzfeld, in Erlangen und an der RWTH Aachen ausgebildet, warb ihn Google vom angesehenen Information Science Institute im kalifornischen Marina del Rey ab. Seit 2004 arbeitet Och in Mountain View an einem Projekt, das den Google-Gründern besonders am Herzen liegt - dem Übersetzen von Texten via Software.

Och feilt an Algorithmen

Seit Jahrzehnten wird daran geforscht, die Resultate sind noch immer bescheiden. Och versucht sie mit der Kraft von Googles mächtigem Computernetz drastisch zu verbessern. Die Idee ist, Bücher und ihre Übersetzungen in den Computer zu laden und mathematisch miteinander zu vergleichen. Die Uno hat Google dafür als Basis ihre in sechs Sprachen übersetzten Unterlagen aus den vergangenen 20 Jahren überlassen. Och feilt an den Algorithmen, der Schwerpunkt liegt auf der Übersetzung vom Chinesischen und Arabischen ins Englische und umgekehrt. "Eines Tages könnte so ein chinesischer Internetnutzer eine englische Web-Seite lesen, die automatisch in seine Muttersprache übersetzt wird", sagt Och. Wann?

"Schwer zu sagen", meint der Deutsche, "aber es wird wohl noch etwas dauern."

Die Google-Jungs haben Geduld. Denn die maschinelle Übersetzung hat noch andere Vorteile. Sie könnte Suchmaschinen mit künstlicher Intelligenz ausstatten. Anstatt nur Suchbegriffe zu zählen und die Verlinkungen der Web-Seiten zu analysieren, würden die Computer den Inhalt verstehen und so wesentlich besser ordnen. Wieder so ein Vorhaben, das wie Spinnerei erscheint.

Größte Herausforderung

Google, so scheint es, kann nur noch Arroganz oder Größenwahn aus der Bahn werfen. "Unsere größte Herausforderung derzeit ist unser Wachstum", sagt Hölzle. An Bewerbungen, die wäschekörbeweise eintreffen, mangelt es nicht.

Aber haben die Kandidaten auch noch die richtigen Motive oder träumen sie nur vom schnellen Geld? "Wir haben immer sehr erfolgreich Wettbewerber aussortiert, denen es vorrangig ums Geld ging", sagt Hölzle. Die 400 Mitarbeiter, die richtig reich wurden, sind fast alle noch im Unternehmen.

Hobbypilot Schmidt hat sich einen Gulfstreamjet zugelegt, die Gründer eine gebrauchte Boeing 767. Aber ansonsten sind alle auf dem Boden geblieben. Sicher finden sich auf dem Parkplatz einige Porsche und Oberklasse-BMWs. Aber nicht mehr als anderswo im Silicon Valley. Das bevorzugte Fahrzeug bei Google ist der Prius, das umweltfreundliche Hybrid-Auto von Toyota. Die Gründer fahren es und geben jedem kaufwilligen Mitarbeiter 5000 Dollar Zuschuss.

Aufstieg unaufhaltsam?

Ist der Aufstieg von Google zum mächtigsten Medienkonzern somit unaufhaltsam? Fünf Autominuten von Google entfernt, im Zentrum von Mountain View, arbeitet ein kleines Startup namens Kosmix. Es hat erst 20 Mitarbeiter. Seine beiden Gründer sind Stanford-Absolventen und kennen Brin und Page. Sie arbeiten an der nächsten Generation von Suchmaschinen, die Suchresultate zusätzlich nach Themen ordnen. Die erste Version, die Themen zu Gesundheit, Politik und Reise listet, arbeitet gut, aber nicht fehlerfrei. Google ist schon seit Jahren an dieser neuen Art von Suchmaschine dran. Was ist, wenn Kosmix gelingt, was Google bisher nicht schaffte? Das Problem: Nur in 70 Prozent aller Fälle werfen sie bisher sinnvolle Resultate aus.

Vor zehn Jahren schien die Internetsuche entschieden. Damals war Altavista die erste Adresse. Niemand sah, wie sich das noch einmal ändern sollte. Dann kamen Brin und Page mit Google.

Der verwinkelte Stahl- und Glaskoloss des Googleplex steht auf dem ehemaligen Campus von Silicon Graphics. Das Unternehmen baute einst die besten Supercomputer und war die erste Adresse für talentierte Ingenieure. Aber das Management unterschätzte die Konkurrenz. Heute ist das Unternehmen nur noch ein Schatten von einst.

Gegen die Arroganz des Erfolgs ist niemand gefeit - auch Google nicht.

Weitere Artikel zu [google.com](http://www.google.com) auf:

http://www.handelsblatt.com/News/default.aspx?_p=204016&_t=cngr&grid_id=1557342