

Richard L. Brandt

# Googles

**Die Management-  
strategien der  
wertvollsten Marke  
der Welt**

# **kleines Weißbuch**

FinanzBuch Verlag

© des Titels »Googles kleines Weißbuch« (ISBN 978-3-89879-580-7)  
2010 by FinanzBuch Verlag GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.finanzbuchverlag.de>

# Kapitel 1

## Die Lenker des Cyberspace

**»Die Rettung der Menschheit liegt in den Händen der kreativ Unangepassten.«**

*Martin Luther King Jr.*

*Ptolemäus war ein Jugendfreund von Alexander. Beide wurden in Makedonien geboren, einer griechischsprachigen Region an der Nordgrenze Griechenlands, und sie erlebten den Höhepunkt der makedonischen Macht. Die Griechen betrachteten die Makedonier allerdings als Barbaren und verwehrten ihnen beispielsweise die Teilnahme an den Olympischen Spielen. Alexanders Vater jedoch, König Philipp II., änderte den Status quo, indem er die griechischen Stadtstaaten eroberte und sie in einem Land vereinigte. Obwohl er ein rücksichtsloser Eroberer war, weckte Philipp in seinem Sohn die Liebe zur griechischen Kultur. Als Jugendlicher studierte Alexander bei Aristoteles, der ihn in Philosophie, Naturwissenschaften, Medizin, Rhetorik und Literatur unterwies. Philipps Ziel, welches er an Alexander weitergab, war es, die aufgeklärte griechische Kultur im Rest der Welt zu verbreiten. Seinem Freund Ptolemäus, der mit ihm zusammen studierte und ein Historiker und Poet war, blieb es vorbehalten, dies zu erreichen, indem er die Bibliothek in Alexandria gründete. Alexander und Ptolemäus waren Eroberer, doch sie waren auch Idealisten, die das griechische Wissen, die Literatur, Kunst und Wissenschaft auf der Welt bekannt machen wollten.*

Larrys und Sergeys Herkunft waren gerade außerhalb des Establishments angesiedelt. Noch bevor die beiden geboren wurden, hatten ihre Familien

die Grenze zum Akademikerstatus überschritten. Sie verfügten weder über denselben Reichtum noch über dieselben Verbindungen zur geschäftlichen Elite noch über denselben kapitalistischen Instinkt wie Bill Gates, als er noch zur High School ging. Doch ebenso wenig stiegen sie aus extremer Armut auf wie Andy Grove, der Intel-CEO, der das Unternehmen in eine Spitzenposition führte, nachdem er als junger, brillanter, aber mittelloser ungarischer Flüchtling mit einer verbissenen Entschlossenheit zum Erfolg in die USA gelangt war.

Larry und Sergey kamen aus höchst intellektuellen Familien, die den Kampf gegen mächtige Institutionen zur Genüge kannten. Larrys Familie hatte den gewerkschaftlichen Kampf gegen die US-Autoindustrie aufgenommen, während Sergeys Familie in der Sowjetunion unter der staatlichen Unterdrückung und Diskriminierung gelitten hatte.

## Die Linken

Larry hat mit dem linken Dokumentarfilmer Michael Moore mehr gemeinsam als mit dem Microsoft-Gründer Bill Gates. Larrys Familie hatte ihre Wurzeln in der Arbeiterklasse der General-Motors-Stadt Flint in Michigan – Moores Heimatstadt, die er in *Roger and Me* porträtierte.

Larrys Großvater war ein Auto-Arbeiter und ein linkes Mitglied der Teamsters, der traditionellen Gewerkschaft der Transportarbeiter, als sich diese in der Frühzeit des Automobils ihre feindseligen Kämpfe mit der Industrie lieferte. Die Gewerkschaft wurde von Splittergruppen geleitet, die unter kommunistischem Einfluss standen. Larrys Großvater nahm an dem möglicherweise größten Arbeitskampf des frühen 20. Jahrhunderts teil, dem Sitzstreik von Flint im Jahr 1937, als Arbeiter ein wichtiges Autowerk besetzten. Larry besitzt noch immer ein Andenken an diese Zeit: einen Hammer, den sein Großvater während des erbitterten Streiks zum Schutz bei sich trug.

Doch Larrys Vater Carl brach aus dieser Umgebung aus und wurde zu einem führenden Informatiker – ein Talent, das er an seinen Sohn vererbte. Carl Page wurde im Jahr 1938 geboren und überlebte die Kinderlähmung, die ihn aber sein Leben lang etwas fragil machte. Außerdem war er der Erste in seiner Familie, der die High School abschloss (1956). Anschließend ging er an die University of Michigan, um Ingenieurwissenschaften zu studieren. Noch als Student wurde er 1959 von der Logic of Computers Group der Universität eingestellt, einer wegweisenden Forschungsgruppe, die von legendären Informatikern wie Art Burks und John Holland geleitet

wurde. 1960 erwarb er zwei Bachelor-Abschlüsse in Ingenieurwissenschaften, einen davon auf dem Spezialgebiet Informatik – er war der erste Absolvent dieses Fachgebietes an der University of Michigan. 1965 promovierte er an derselben Universität in Informatik.

Die 1960er Jahre waren die Zeit des Sputniks und des Wettrennens zum Mond, und gute Informatiker waren in der Weltraumindustrie gefragt, doch Carl entschied sich für eine akademische Laufbahn. Nach seinem Abschluss gab er ein kurzes Gastspiel an der University of North Carolina, kehrte aber bereits 1967 nach Michigan zurück (wo 1973 Larry geboren wurde) und lehrte fortan an der Michigan State University. Auch wenn die MSU nicht dasselbe Prestige besaß wie die University of Michigan, war Carl ein talentierter Pionier der computergestützten künstlichen Intelligenz. Im akademischen Jahr 1974/1975 war er Gastprofessor an der Stanford University, und 1978 verbrachte er ein Jahr als Forscher im Ames-Forschungszentrum der Nasa in Mountain View, Kalifornien.

Ein großer Teil der Familie Page ist wissenschaftlich und akademisch ausgerichtet. Larrys Mutter Gloria W. Page unterrichtete Programmieren an der Michigan State University. (Seine Eltern wurden später geschieden.) Er hat einen älteren Bruder, Carl Jr., der zu seinem unternehmerischen Vorbild wurde. Nachdem er seinen naturwissenschaftlichen Master-Abschluss an der University of Michigan geschafft hatte, wurde Carl Jr. zum Mitbegründer einer Dotcom-Firma namens eGroups, die im Sommer 2000 für 432 Millionen Dollar in Aktien an Yahoo verkauft wurde. Larrys jüngere Schwester Beverly lebt noch immer in Michigan. Leider starb der Vater Carl Sr. 1996 an Lungenentzündung, gerade als Larry mit den Forschungsarbeiten für Google begann. Der Verlust traf ihn schwer.

## Der Bastler

In eine derart computeraffine Familie hineingeboren, fand Larry Page früh Gefallen an Computern. 1979, als er sechs Jahre alt war, schaffte sich seine Familie einen der frühesten Heimcomputer namens Exidy Sorcerer an. Sein Bruder schrieb ein Betriebssystem für das Gerät, kurz bevor eine junge Firma namens Microsoft ein Betriebssystem für den ersten IBM-PC anpasste. Mithilfe eines selbstgebastelten Schreibprogramms und eines Nadeldruckers benutzte Larry den Computer für eine Hausaufgabe. Es war das erste Mal, dass an der Schule irgendjemand etwas sah, das mit einem Textverarbeitungsprogramm geschrieben war – oder auch nur von etwas Derartigem hörte.

Larry besuchte von Anfang an eine Montessori-Schule und blühte in deren Lernumgebung auf, bei der die Schüler das Lerntempo selbst bestimmen. Seine Eltern unterstützten seine Neugier und seine Bastelleidenschaft. Als Larry neun war, schenkte sein Bruder ihm einen Satz Schraubenzieher, und er ging sofort daran, jedes Elektrogerät, dessen er um das Haus herum habhaft werden konnte, in seine Einzelteile zu zerlegen. Die Legende sagt, dass seine Eltern wenig begeistert davon waren, da er es nicht schaffte, die Geräte wieder zusammenzubauen.

Darüber lacht Larry heute. Als ich ihn bei Google kürzlich zufällig traf, fragte ich ihn, ob diese Geschichte wahr sei. Er blickte auf und lachte. Es sei nicht so gewesen, dass er die Geräte nicht wieder hätte zusammensetzen können, sagte er. »Ich tat es einfach nicht.«

Das ist glaubwürdig, denn er hat immer eher Dinge zusammengebaut, anstatt sie auseinanderzureißen. Seinen ersten Studienabschluss in Ingenieurwissenschaften erlangte er 1995 von der University of Michigan und gewann damit viele Auszeichnungen, darunter den ersten Outstanding Student Award, den es je an der Universität gab. Doch er erzählt lieber davon, wie er in seiner Zeit an der University of Michigan einen funktionierenden programmierbaren Plotter und Tintenstrahldrucker in einem Gehäuse aus Legosteinen baute. Außerdem erwachte dort während seines Studiums sein unternehmerisches Interesse – er belegte BWL-Kurse und trat in das LeaderShape-Programm ein, in dessen Rahmen den Mitgliedern Fähigkeiten für gesellschaftliche Führungsaufgaben beigebracht werden.

Als er zur Informatik-Promotion nach Stanford ging, verfügte er bereits über ein gutes Grundlagenwissen sowohl in Informatik als auch in liberaler Politik. Wie dies in vielen Akademikerfamilien der Fall ist, hatte Larry nie seine linken Wurzeln vergessen und war immer politisch aktiv. Als der Vater starb, bat die Familie die Freunde um Spenden für die Demokratische Partei anstelle von Blumen. Diese politische Prägung bestimmt Larrys Charakter – ebenso wie den von Google. Über 90 Prozent der Parteispenden von Google-Mitarbeitern gehen heute an die Demokraten, und die Mitarbeiter unterstützten 2008 mit überwältigender Mehrheit Barack Obama gegen John McCain. Der CEO Eric Schmidt nahm an Obamas Wahlkampf teil und war einer seiner Wirtschaftsberater. Schmidt, Larry und drei weitere Google-Vorstände spendeten je 25 000 Dollar, um eine 150 000 Dollar teure Party zu Obamas Amtseinführung zu ermöglichen.

## Der Refusenik

Während Larry Page den Hammer aus seiner familiären Vergangenheit aufbewahrte, war es bei Sergey (oder Sergei) Brin die Sichel. Er wurde, ebenfalls 1973, in Moskau geboren, als es noch das Machtzentrum der alten Sowjetunion war.

Sowohl Larry als auch Sergey sind Juden, doch dieser ethnische Hintergrund spielte für Sergeys Familie eine weitaus größere Rolle als für Larrys Familie. Sergeys Vater Mikhail (geändert in Michael, als er in die USA kam) Brin war ein griesgrämiger Intellektueller und ein begabter Mathematiker. Zunächst hatte er an der staatlichen Moskauer Universität Physik studieren und Astronom werden wollen. Doch er wurde abgelehnt, weil die Kommunistische Partei Juden von der physikalischen Fakultät ausschloss; die Regierung wollte nicht, dass sie Zugang zu sowjetischen Atomgeheimnissen hatten. Daher entschied er sich, stattdessen Mathematik zu studieren, und legte die Aufnahmeprüfung in Räumen ab, die für Juden reserviert waren und den geschmacklosen Beinamen »Gaskammern«<sup>8</sup> trugen. Mikhail graduierte 1970 mit Auszeichnung. Drei Jahre später wurde Sergey geboren.

Angesichts des Drangs der Sowjetunion, ihre technologische Überlegenheit über die USA unter Beweis zu stellen, hätte ein talentierter Mathematiker in den 1970er Jahren normalerweise im Raumfahrtprogramm oder in der militärischen Forschung eingesetzt werden müssen. Doch diese Möglichkeit wurde Mikhail Brin nicht eröffnet. Er wollte sein Studium an der Universität fortführen, wurde aber abgelehnt, wiederum wegen des in der Sowjetunion vorherrschenden Antisemitismus.

Ohne zweiten Abschluss musste er sich mit einem bedeutungslosen Job beim Gosplan, dem wirtschaftlichen Planungskomitee der Sowjetunion, begnügen. Seine Orwell'sche Aufgabe bestand darin, die richtigen Statistiken zu liefern, um zu beweisen, dass der Lebensstandard in der Sowjetunion höher war als in den USA. Er hasste seine Arbeit, aber sie war immer noch besser, als in irgendeine sibirische Forschungsstation versetzt zu werden. Seine Frau Eugenia schaffte es ebenfalls, den Antisemitismus auszuhalten und einen mathematischen Abschluss zu erlangen; sie arbeitete später in einem Forschungslabor des sowjetischen Gas- und Ölinstituts.

In seiner Freizeit setzte Mikhail seine mathematischen Studien fort, und ihm gelang es, Aufsätze in angesehenen mathematischen Zeitschriften zu publizieren. Es wäre ihm wahrscheinlich leichter möglich gewesen, einen Dokortitel in Wirtschaftswissenschaften zu erwerben, aber offensichtlich

hatte er für die Wirtschaft sowjetischen Stils nicht viel übrig und war eher an einer akademischen Karriere interessiert. Er überzeugte zwei Dozenten, seine mathematische Doktorarbeit zu betreuen, reichte sein Projekt an der Nationalen Universität Charkiw in der Ukraine ein – eine Provinzuniversität, verglichen mit Moskau – und erlangte 1975 den Doktorgrad. »Er ging seinen Weg trotz großer Widerstände«, sagt Anatoly Katok, ein langjähriger Freund und Kollege aus Moskau. »Es gab Widerstand vonseiten des Establishments. Sie wollten keine Juden, und sie wollten keine Außenseiter.«

1979 nahm Mikhail an einer internationalen Konferenz teil, bei der er auf ausländische Forscher und Akademiker traf. Dieses Ereignis veränderte sein Leben. An diesem Abend ging er nach Hause und sagte zu seiner Frau, dass sie das Land verlassen und in die USA auswandern müssten, wo es wirkliche Chancen gab. Das Problem war nur, dass bereits die bloße Äußerung des Wunsches, die Sowjetunion zu verlassen, sie der Gefahr aussetzte, als »Refuseniks« bezeichnet zu werden, was zu weiterreichender Diskriminierung geführt hätte.

Doch der eine Vorteil, den russische Juden damals hatten, bestand darin, dass sie zu den wenigen gehörten, denen die Emigration aus der Sowjetunion gestattet wurde. Katok, ebenfalls ein Mathematiker, der unter demselben ethnischen »Vorteil« zu leiden hatte wie Brin, hatte Beziehungen zur University of Maryland aufgebaut, und mit deren Unterstützung schaffte er es, 1978 als Erster zu emigrieren und sich eine Dozentenstelle an der Universität zu sichern. Anschließend arbeitete er daran, seinem Freund Brin dort ebenfalls eine Position zu verschaffen.

1978 stellte Brins Familie einen Ausreiseantrag, in den Mikhaills Mutter eingeschlossen war. Sie erzählten den Behörden, dass sie sich in Israel niederlassen wollten, wie es viele jüdische Emigranten aus der Sowjetunion taten. Doch der Ausreiseantrag führte dazu, dass Mikhail seine Arbeit verlor; Eugenia musste ihre ebenfalls aufgeben, und die Familie verlor die sowjetische Staatsbürgerschaft. Während sie auf die Bearbeitung ihres Ausreiseantrags warteten, verdiente Mikhail Geld mit der Übersetzung technischer Dokumente aus dem Englischen ins Russische. Ohne Arbeit mussten sie sich mehrere Monate lang durchschlagen, doch 1979 wurde ihr Antrag genehmigt – gerade noch rechtzeitig. Bald darauf stoppte die Sowjetunion jegliche Emigration.

Die Familie Brin ließ fast ihre gesamte Habe zurück und hielt sich eine Weile in Paris auf – oftmals die erste Zwischenstation nach Moskau. Einige Familien sitzen als Flüchtlinge monate- oder jahrelang in einem Land fest,

bis sie es schaffen, Visa für ihr eigentliches Zielland zu erlangen. Doch Katok und andere Kollegen halfen Mikhail (nunmehr Michael) bei der Beschaffung von Visa und einer Dozentenstelle an der University of Maryland.

»Ich und Michael Brin hatten Glück, weil es vonseiten unserer Kollegen überwältigende Sympathie und Solidarität gab«, meint Katok. »Wir entgingen dem Schicksal, Flüchtlinge im herkömmlichen Sinne zu sein.«

Sergey erfuhr erst viel später im Leben von dem Ausmaß des Antisemitismus, dem seine Eltern ausgesetzt gewesen waren. Er hatte ihn dennoch gespürt; er hat schon geäußert, dass er sich als Kind in Russland nie zu Hause gefühlt habe. Obgleich die Familie nie besonders religiös gewesen ist, hat Sergey bereits dreimal Israel besucht, erstmals als Teenager zusammen mit seiner Familie. Einmal gab er, als er dort war, der Zeitung *Haaretz* eines seiner seltenen Interviews und bestätigte, dass die Schwierigkeiten, die seine Familie in Russland erlebt hatte, »sein späteres Leben sicher nachhaltig beeinflussten«. Er bemerkte: »Meine Familie war in der Sowjetunion vielen Belastungen ausgesetzt ... Ich glaube, das hat mir im Leben eine andere Perspektive gegeben.«<sup>9</sup>

Die Brins hatten sehr wenig, als sie in die USA kamen. *Haaretz* gegenüber sagte Sergey: »Die USA waren sehr gut zu uns. Sie waren ein toller Ort, um dort zu leben, aber wir fingen mit nichts an. Wir waren arm. ... Als wir in die USA kamen, mieteten wir ein kleines Haus, und meine Eltern hatten kein richtiges Schlafzimmer. Sie mussten sich einen Teil der Küche zu diesem Zweck abtrennen. Es war ein sehr bescheidener Anfang.«

Inwiefern wurde dadurch sein Charakter als Gründer geformt? »Wir lernen, zurechtzukommen«, sagte Sergey. »Ich glaube, nicht alles zu haben und trotzdem zurechtzukommen ist wichtig. ... Am wichtigsten aber ist der [jüdische] Hintergrund – die Erfahrung, eben noch Widrigkeiten erlebt zu haben und nun fähig zu sein, zu überleben und Erfolg zu haben. Ich glaube, das ist der Kern der jüdischen Erfahrung.« Doch er konnte sich im Alter von 13 Jahren nicht zu einer Bar Mitzwa entschließen. »Zumindest in den USA bedeuten Bar Mitzwas, dass man viele Geschenke und viel Geld bekommt, und damit habe ich mich nie wohl gefühlt.«