

„Ich bin einfach Optimist“

SPIEGEL-Gespräch Google-Gründer Larry Page, 42, hat große Ziele: Der wohl mächtigste Unternehmer der Erde will mit intelligenten Maschinen wie dem selbstfahrenden Auto nicht nur Geld verdienen, sondern auch die Welt verbessern.

Wer zum ersten Mal das Google-Hauptquartier am Rande der Bucht von San Francisco besucht, erwartet meist Gigantisches, eine Zentrale so überbordend wie der Einfluss und die Ambitionen des Konzerns. Doch der Campus des Internetriesen könnte auch mitten in einem Gewerbegebiet in Hannover-Süd liegen, er ist kaum mehr als eine lose Ansammlung aus einigen Dutzend nichtsagender Glas- und Betonwürfel.

Es gibt keine imposante Auffahrt, keinen Haupteingang, keine zentrale Lobby, noch nicht einmal ein großes Schild, an dem sich erkennen ließe: Hier geht es rein. Tore und Schranken, Wächter und hohe Zäune, wie man sie von nahezu jedem Weltkonzern kennt, sind nirgends zu finden.

Der Chefetage im vierten Stock eines rotbraunen Klinkerbaus fehlen alle Insignien mächtiger Wirtschaftsführer: die Vorzimmerdamen, die schweren Möbel, die teure Kunst. Das Büro von Larry Page, Gründer und Vorstandsvorsitzender des Konzerns, hat kaum mehr als 25 Quadratmeter, einen einfachen Schreibtisch, eine abgewetzte Besuchercouch. Es ist totenstill.

Page, geboren 1973 in einem kleinen Ort im US-Bundesstaat Michigan, die Eltern beide Informatiker, treibt den Konzern schon seit Jahren zu immer ambitionierteren Werten auf die Zukunft: selbstfahrende Autos, Internet aus dem Weltall, Roboter, virtuelle Realität, künstliche Intelligenz. Sogar an der Verlängerung des Lebens forscht Google inzwischen. Um diese neuen, noch futuristischer wirkenden Projekte klarer vom Kerngeschäft der Suchmaschine zu trennen, hat Page Google vor Kurzem in einen neuen Dachkonzern namens Alphabet umgewandelt.

Doch gleichzeitig sorgt das Geschäftsgebaren des Konzerns für Unbehagen. Vor allem in Deutschland hat sich das Bild des unersättlichen Datenkraken durchgesetzt, der alle Informationen abgreift, der nicht halmacht vor dem, was höchst privat oder intim ist, der alles durchdringt und einsammelt, um es dann zu Geld zu machen. Die EU-Kommission führt ein Wettbewerbsverfahren, die Politik drängt darauf, den Konzern strenger zu regulieren.

Anders als Steve Jobs, der Apple-Gründer, ist Page kein natürlicher Charismatiker – im Gegenteil. Der Google-Gründer

ist introvertiert, fühlt sich unwohl in Menschenmengen, war als Jugendlicher ein Nerd, ein Außenseiter. Er spricht fortwährend im gleichen, gemächlichen Tonfall mit raspelnder Stimme, die Folgen einer Autoimmunerkrankung. Vor einigen Jahren, als seine Stimmbandprobleme das erste Mal auftraten, war er kaum noch zu verstehen.

Er läuft mit langsamen, bedächtigen Schritten, und in der Öffentlichkeit, inmitten vieler Menschen, sagt er fast nichts von Gehalt, bewegt sich so vorsichtig, dass er gleichermaßen schüchtern und unnahbar wirkt. Meist trägt er dunkelgraue oder schwarze Sakkos über dunkelgrauen oder schwarzen T-Shirts, dazu dunkelgraue Jeans und schwarze Turnschuhe. Seine Haare sind grau meliert, die Augenbrauen dicht und hervorstechend.

Fragt man Page, ob er das wirklich alles schon vor zehn Jahren hatte vorhersehen können, die Machbarkeit eines selbstfahrenden Autos oder sprachgesteuerter Smartphones, antwortet er: „Natürlich, das war mir immer klar.“ Er sagt das nicht aufschneiderisch, sondern sachlich und leise, die Augen niedergeschlagen, als sei es eine Bürde, stets wieder erklären zu müssen, dass all dieser Fortschritt doch auf der Hand liege, wenn man nur genau hinschaue.

Es ist nicht leicht, Page zu treffen. Er meidet die Öffentlichkeit mit großem Aufwand. Man weiß, dass er mit einer Bioinformatikerin verheiratet ist und zwei Kinder hat, aber nicht einmal deren Namen sind bekannt: verbannt aus dem digitalen Gedächtnis der Welt. Für jemanden, dessen Lebensziel es ist, alles Wissen der Welt zu sammeln und für alle zugänglich zu machen, ist Page sehr darauf bedacht, das Wissen über sich selbst zu verknäueln.

Dabei gibt es wenige Menschen auf der Welt, über die wir mehr wissen sollten, die wir besser verstehen sollten als Larry Page. Innerhalb weniger Jahre hat er Google zum wohl einflussreichsten Konzern der Welt, zur ersten Supermacht des digitalen Zeitalters gemacht. Doch das reicht ihm nicht. Seine Ambitionen sind größer.

SPIEGEL: Mr Page, Google erhält inzwischen jeden Tag Milliarden Suchanfragen, die von Algorithmen analysiert und in riesigen Datenzentren gespeichert werden.

Das Gespräch führte der Redakteur Thomas Schulz.

Mitunter scheint es, als sehe und wisse Google bereits alles. Ist die Suchmaschine auf dem Weg, allwissend zu werden?

Page: Davon sind wir noch sehr weit entfernt. Die Maschine hat bis jetzt noch kein gutes Verständnis davon, was der Suchende weiß oder nicht weiß, kann Fakten aus verschiedenen Bereichen nicht gut verknüpfen und deswegen auch nicht einfach jede Frage beantworten, die ihr gestellt wird. Aber noch gehen immer mehr Menschen online, gibt es immer mehr Informationen im Internet und immer mehr Nutzer. Dadurch geht es mit der Zeit auch immer weiter voran.

SPIEGEL: Seit einigen Jahren arbeitet Google intensiv daran, das Wissen der Welt in einer riesigen Datenbank miteinander zu verknüpfen und die Suchmaschine Sprache verstehen zu lassen. Was ist Ihr Ziel? Eine Art omnipräsenter Supercomputer à la „Star Trek“, mit dem man sich unterhalten kann?

Page: Wir sind auf jeden Fall noch nicht am Ende der Entwicklung angekommen, die Suche wird noch beeindruckende Sprünge machen. Es gibt die Tendenz, den Fortschritt zu unterschätzen, weil es kontinuierlich und graduell vorangeht. Das Google von heute ist mit dem Google von vor zehn Jahren nicht zu vergleichen. Aber wir haben noch immer große Hürden vor uns. Ich bin begeisterter Kitesurfer und will, dass mir einfach die Frage beantwortet wird: Wo soll ich heute surfen gehen? Dazu müssen aber viele unterschiedliche Informationen zusammengezogen werden: Wo ist es gerade windig, wie komme ich dort hin, und ist der Strand überhaupt öffentlich? Das überfordert die Maschine noch. Aber wir arbeiten dran.

SPIEGEL: In den vergangenen Jahren haben Sie viele futuristische Projekte angestoßen, die auf den ersten Blick nichts mehr mit dem Kerngeschäft von Google zu tun haben. Was hat Sie von der Suchmaschine zum selbstfahrenden Auto geführt?

Page: Wir denken viel über grundlegende Problemfelder der Menschheit nach und wie wir sie durch Technologie lösen können. Für uns war dabei offensichtlich, dass Verkehr ein enorm wichtiges Gebiet ist: Die Menschen verbringen unfassbar viel Zeit mit Pendeln, dabei wird wahnsinnig viel Energie verbraucht, und es gibt so viele Unfälle.



Visionär Page

SPIEGEL: Aber wie müssen wir uns das vorstellen? Sie sitzen mit Ihrem Mitgründer Sergey Brin bei einer Tasse Kaffee zusammen und überlegen: Niemand versteht Datenverarbeitung besser als wir, die Autoindustrie schläft, bauen wir also doch einfach ein selbstfahrendes Auto?

Page: Zumindest hilft es, wenn man prinzipiell seine Überlegungen so beginnt: Wir wollen ganz bewusst Großes vollbringen. Und wir begegnen dabei auch wiederholt Problemen, von denen wir lernen und die uns in neuen Bereichen weiterbringen. Durch Street View und Google Maps kannten wir uns im Straßenverkehr bereits gut aus, verstanden Kosten und Probleme. Für uns war es deswegen wohl leichter als für andere zu erkennen, dass ein selbstfahrendes Auto eine vielversprechende Technologie ist. Und letztlich geht es dabei am Ende vor allem um Informationsverarbeitung, und darin sind wir ziemlich gut.

SPIEGEL: Für Sie war es also ein logischer Schritt, die ständig wachsende Maschinenintelligenz zu nutzen, einen fahrenden Roboter zu bauen?

Page: Auf der Hand lag es nicht gerade. Wenn Sie jemanden fragen würden: Kann man selbstfahrende Autos bauen?, ist die intuitive Antwort bei den meisten: nein. Und deswegen halte ich es auch grundsätzlich für eine sehr schlechte Idee, unternehmerische Entscheidungen auf der Grundlage eines Bauchgefühls zu treffen. Man muss tief einsteigen, alles hinterfragen, und dann erst sieht man Möglichkeiten, die andere nicht erkennen. Denn Technologie wird immer komplizierter, immer schwerer zu verstehen.

SPIEGEL: Auch für Sie?

Page: Auch für mich. Immer öfter geht es um physikalische Grundsatzfragen, die kaum noch ganz nachzuvollziehen sind. Deswegen ist es so schwer, die Zukunft der Informatik, den Weg der Digitalisierung vorherzusagen. Im Falle des selbstfahrenden Autos gab es ursprünglich nur eine sehr kleine Anzahl von Leuten, die das Konzept wirklich verstanden.

SPIEGEL: Die technologische Machbarkeit steht mittlerweile außer Frage, nahezu jeder Hersteller arbeitet an eigenen Projekten. Nur: Wie will Google mit Roboterautos Geld verdienen?

Page: Immer wieder heißt es: Ach, die werden in den selbstfahrenden Autos Daten sammeln und dann Werbung verkaufen. Das macht absolut keinen Sinn.

SPIEGEL: Aber kann Google wirklich eine eigene Autoproduktion und ein Händlernetz hochziehen? Da ist Ihnen die Autoindustrie doch weit überlegen. Und auch in der Technologie holen die Hersteller nun schnell auf.

Page: Schauen Sie, am Anfang wussten wir auch nicht, wie wir mit der Suchmaschine Geld verdienen sollten, sondern haben erst

einmal die Technologie entwickelt. Mit dem selbstfahrenden Auto wird es ähnlich sein: Es ist ein Produkt, das Einfluss auf fast die gesamte Menschheit haben wird. Und deswegen wird es auch ein riesiges Geschäft werden. Ich bin mir absolut sicher, dass wir damit ordentlich Geld verdienen werden, auf welche Art auch immer.

SPIEGEL: Autonomes Fahren ist erst durch große Fortschritte in der Informatik möglich geworden, vor allem durch Sprünge im maschinellen Lernen und durch sogenannte neuronale Netze: Computerprogramme bringen sich dabei quasi selbst neue Fähigkeiten bei, wie ein menschliches Gehirn, das stetig Neues lernt. Werden nun alle Maschinen rasant immer klüger?

Page: Ja, die Begeisterung in Wissenschaft und Industrie ist groß, und es entstehen fortwährend neue Anwendungen dank maschinellen Lernens. Aber hier bei Google basiert quasi alles, was wir machen, schon immer zu einem großen Teil darauf. Während andere da lange skeptisch waren, haben wir die Erfahrung gemacht, dass die Fortschritte stets riesig waren, wenn wir an Probleme mit solchen Lerntechniken herangegangen sind. Sogar bei Projekten, die fast unmöglich schienen, etwa einer Übersetzungsmaschine. Und wir stehen erst am Anfang.

SPIEGEL: Und das Ziel ist künstliche Intelligenz?

Page: Ich ziehe es vor, zunächst noch von aufkommender Intelligenz zu sprechen.

SPIEGEL: Weil Computer versuchen, sich echter Intelligenz zu nähern, aber dazu noch nicht wirklich in der Lage sind?

Page: So kann man es sagen. Die Forschung zur künstlichen Intelligenz war lange aus der Mode, das Thema galt als abgehackt und aussichtslos. Ich habe das nie so gesehen, im Gegenteil, ich habe es bei Google immer vorangetrieben. Und deswegen freue ich mich nun, dass sich der

Trend in den vergangenen Jahren umgekehrt hat. Dass auch andere endlich wieder ambitionierter sind. So weit hätten wir auch vor fünf Jahren schon sein können, aber es fehlte der Mut.

SPIEGEL: Vielleicht aus gutem Grund. In den vergangenen Monaten haben prominente Unternehmer und Wissenschaftler, von Bill Gates über Tesla-Gründer Elon Musk bis Stephen Hawking, öffentlich gewarnt, dass künstliche Intelligenz zu einer Bedrohung für die Menschheit werden könnte.

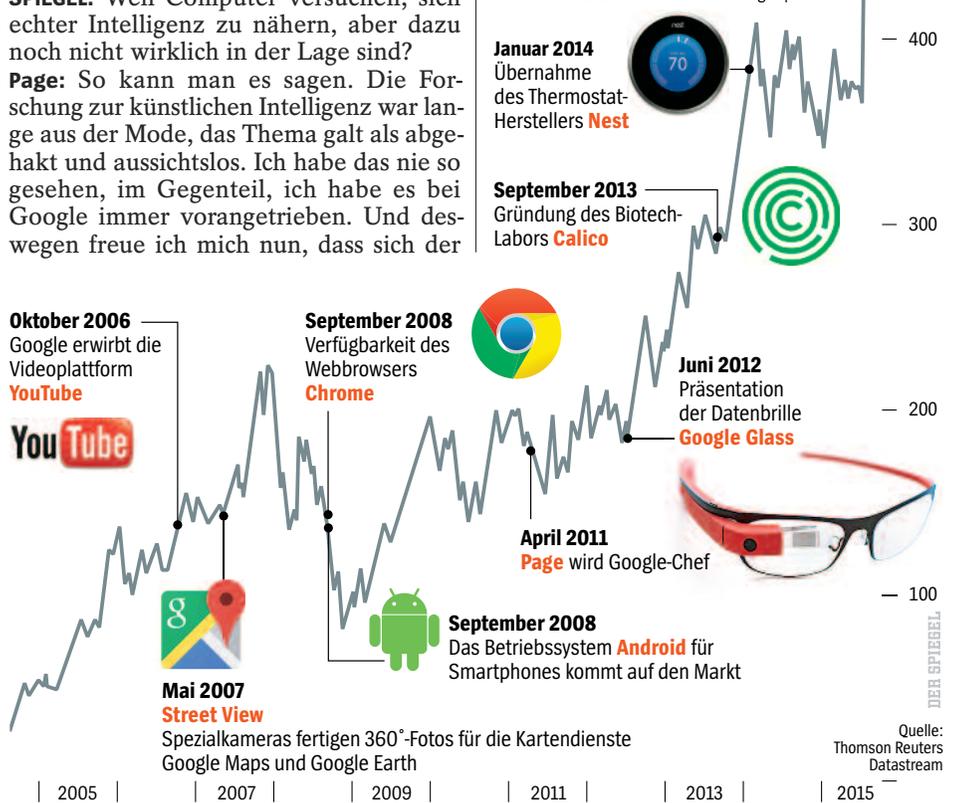
Page: Die Diskussion wird da auch von zu vielen Science-Fiction-Geschichten geprägt. Ja, wir machen sicherlich Fortschritte in Richtung künstlicher Intelligenz, aber wir sind dennoch weit von ihr entfernt. Ich verstehe auch die grundsätzlichen Bedenken, und deswegen versuchen wir, offen und besonnen mit allen unseren Projekten aus diesem Bereich umzugehen. Prinzipiell bin ich aber überzeugt, dass es sehr, sehr wichtig ist, uns weiter in diese Richtung zu bewegen. Denn das Potenzial, die Lebensqualität für uns alle zu steigern und die Welt besser zu machen, scheint mir enorm.

SPIEGEL: Intelligenter Maschinen versprechen nicht zuletzt in der Robotik erhebliche Fortschritte. Google hat in den vergangenen Jahren mehrere Robotikfirmen übernommen. Planen Sie nun einen An-

Aufkommende Intelligenz

Börsenwert von Google* in Milliarden Dollar

* seit Oktober 2015 nach Umstrukturierung: Alphabet



Quelle: Thomson Reuters Datastream



Forscher in einem Projektionsraum für virtuelle Realität: „Warum sind wir nicht begeisterter von den Zukunftsaussichten?“

griff auf die Maschinenbauindustrie? Oder soll bald in jedem Haushalt ein Google-Roboter stehen?

Page: In der Robotik hat sich zuletzt einiges getan, und ich habe mich auch persönlich viel mit dem Thema beschäftigt. Das hat in der Tat für einiges Aufsehen gesorgt. Für uns ist das, glaube ich, der richtige Weg: Felder zu wählen, die wir für wichtig halten, und dann andere dafür zu begeistern. Deutschland ist ja sehr stark in der Autoherstellung, hat viel Erfahrung in der Robotik, und deswegen ist das Thema bei Ihnen im Land nicht so neu. Aber für andere Industrien gilt das nicht. Ich sehe deswegen erhebliche Möglichkeiten, durch Roboter die Produktivität zu steigern, Prozesse effizienter zu machen, Kosten zu senken.

SPIEGEL: Konkreter bitte. Google betreibt beispielsweise mit Android das am meisten verbreitete Smartphone-Betriebssystem der Welt. Manche Experten glauben nun, dass Sie an einem ähnlichen Standardbetriebssystem für Roboter arbeiten, dass es Ihnen also am Ende eher um die Software als um die Hardware geht.

Page: Darauf kann ich Ihnen genauso wenig eine eindeutige Antwort geben wie auf die Frage nach dem Geschäftsmodell für selbstfahrende Autos. Wir sind einfach noch in einem zu frühen Stadium mit all diesen neuen Technologien. Sprechen Sie manchmal mit Robotikexperten?

SPIEGEL: Ja, und sie sagen alle, dass es noch immer extrem schwierig ist, Roboter zu bauen, die etwa besser greifen können, weniger gefährlich für Menschen sind oder eigenständig neue Aufgaben lernen.

Page: Ganz genau. Ich kenne so ziemlich jeden führenden Experten aus diesem Bereich, und viele sind frustriert. Vielleicht sind wir mit der Robotik gerade an einem ähnlichen Punkt wie vor zehn Jahren mit der Forschung zur künstlichen Intelligenz: Jeder weiß, dass wir auf einen Wendepunkt zusteuern, aber keiner weiß genau, was dazu passieren muss. Klar ist aber, dass er kommen wird.

SPIEGEL: Der Fortschritt hat sich in den vergangenen Jahren beschleunigt, die technologischen Sprünge werden immer größer. Viele Menschen kommen dabei nicht mehr mit, nicht wenigen macht diese Entwicklung Angst. Verstehen Sie das?

Page: Vor allem in Europa scheint es dieses Weltbild zu geben, dass Technologie etwas ist, vor dem man sich fürchten muss. Denken Sie mal zurück an die Weltausstellungen von früher. Da sind die Menschen begeistert hingeströmt, um von der Zukunft zu träumen. Ich habe neulich im Kino den Film „Tomorrowland“ gesehen ...

SPIEGEL: ... in dem George Clooney einen Erfinder spielt, der in eine futuristische Traumwelt reist.

Page: Ich finde solche Filme wichtig, denn da wird noch Begeisterung vermittelt für die Welt von morgen. Bislang ist die Welt durch Fortschritt doch immer ein Stück besser geworden, mit weniger Armut, mit weniger Menschen, die in Kriegen sterben. Warum sind wir bloß so pessimistisch? Ich verstehe das nicht, das ist doch irrational und macht wissenschaftlich keinen Sinn. Wir sollten viel optimistischer sein.

SPIEGEL: Das klingt, als seien Sie frustriert, nur weil nicht jeder Ihrem radikalen Zukunftsoptimismus folgen will.

Page: Negativität frustriert doch jeden, oder? Deswegen sollten wir auch mehr darüber diskutieren, warum es diese ablehnende Haltung gibt. Das Internet, selbstfahrende Autos, das sind doch grandiose Errungenschaften, die aus Optimismus geboren wurden. Und es ist ja nicht so, dass uns die großen Probleme ausgehen würden, die es noch zu lösen gilt. Warum sind wir also nicht begeisterter von den Zukunftsaussichten?

SPIEGEL: Das wollen wir von Ihnen wissen.

Page: Ich glaube, wir haben ein Stück weit das Vertrauen in unsere großen Institutionen verloren. Die Menschen glauben nicht, dass Unternehmen in ihrem Sinne handeln, dass sie es ernst meinen können mit sozialen Visionen – trotz aller Errungenschaften. Das müssen wir ändern und damit den Menschen helfen, wieder begeistert davon zu sein, am Fortschritt zu arbeiten.

SPIEGEL: Es gibt aber gute Gründe, die gegen einen uneingeschränkten Technologieoptimismus sprechen. Ökonomen warnen, dass zumindest mittelfristig weltweit strukturelle Jobverluste drohen, wenn Computer und Software zunehmend menschliche Arbeitnehmer ersetzen.

Page: Das ist ein sehr wichtiges Thema, mit dem ich mich intensiv befasse und zu dem ich sehr viel lese. Das Internet eröffnet enorme neue Möglichkeiten, aber es führt auch zu Verwerfungen. Ich rechne mit großen Umbrüchen. Und wenn man in einem Unternehmen arbeitet, das mit der Digitalisierung zu kämpfen hat, dann sorgt man



JOHANNES EISELE / AFP

Straßen in Shanghai: „Das Potenzial, die Lebensqualität für uns alle zu steigern, scheint mir enorm“

sich natürlich. Aber auch hier plädiere ich dafür, optimistisch zu sein und vor allem die Vorteile zu sehen.

SPIEGEL: Was soll der Vorteil sein, wenn die Menschen in immer mehr Jobs zunehmend von Software ersetzt werden?

Page: Die Menschen werden mehr Zeit und mehr Flexibilität haben. Fünf Tage die Woche von neun bis fünf bei irgendeinem Konzern zu arbeiten, ein stabiler Job, den man aber öde findet, ist doch nun auch wirklich nicht die tollste Sache der Welt. Wenn man arbeitet, dann doch in einem Job, der erfüllend ist.

SPIEGEL: Jetzt machen Sie es sich zu einfach. Es ist weit besser einen langweiligen, als gar keinen Job zu haben.

Page: Natürlich. Und all diese disruptiven Veränderungen durch die Digitalisierung können einem auch Angst machen. Aber ich glaube, dass wir Lösungen finden werden. Ich habe das gerade mit Richard Branson diskutiert ...

SPIEGEL: ... dem britischen Unternehmer, der unter anderem die Fluglinie Virgin gegründet hat.

Page: Er schlägt vor, strukturelle Arbeitsplatzverluste zum Beispiel zu bekämpfen, indem mehr Urlaub eingeführt wird und so die Arbeitszeiten verringert werden. Warum sollten wir nicht über eine Uno-Resolution nachdenken, weltweit die Zahl der Urlaubstage um zehn Prozent anzuheben, sodass kein Land einen Standortvorteil hat? Damit könnten Unter-

nehmen trotz weniger Arbeit mehr Jobs sichern.

SPIEGEL: Das klingt nach einer sozialromantischen Fantasie. Sind Sie am Ende ein Utopist?

Page: Nein, den Begriff finde ich schon wieder zu negativ besetzt. Ich bin einfach Optimist. Ist das so schlimm? Es wird ja auch immer gern darüber gewitzelt, dass Sergey Brin und ich Montessori-Schulen besucht haben. Aber wir haben dort gelernt, unabhängig zu denken, alles infrage zu stellen und ungewöhnliche Wege zu gehen.

SPIEGEL: Zurück zu Ihrem Vorschlag: Mehr Urlaub ist aber keine dauerhafte Lösung für ein strukturelles Arbeitslosigkeitsproblem.

Page: Solche Ideen sind natürlich nur Mosaiksteine. Mir geht es darum, den Menschen diese große Angst vor Veränderung zu nehmen. Der Blick auf die Welt scheint mir zu statisch. Die Arbeitswelt hat sich doch schon immer stark verändert. Wie viele Menschen arbeiten etwa heute noch in der Landwirtschaft? Wenn wir unsere Produktivität stark erhöhen, dann kann das enorme Vorteile bringen. Ich kenne viele Menschen, vor allem Alleinerziehende, die nicht genügend Zeit haben, sich um ihre Kinder zu kümmern, weil sie zu viel arbeiten. Wir sollten danach streben, das zu ändern, das Leben leichter zu machen. Vielleicht bin ich aber auch einfach zu idealistisch.

SPIEGEL: Den Idealismus verübelt Ihnen wohl kaum jemand, eher schon, dass Sie zu schnell, zu aggressiv vorgehen.

Page: Aber den Fortschritt zu verlangsamen macht die Probleme in unserem jetzigen System doch nur größer. Wer im globalen Wettbewerb zu langsam ist, verliert.

SPIEGEL: Vor allem in Deutschland sorgen sich die Menschen um den Datenschutz im digitalen Zeitalter. Google hat sich dabei in der Vergangenheit den Ruf als rücksichtsloser Datenkrake erobert. Nehmen Sie die Sorgen der Menschen nicht ernst?

Page: Ich denke schon immer viel über Datenschutz und Datensicherheit nach und halte beides für immens wichtige Themen. Computer und die Digitalisierung haben dabei zu großen Veränderungen geführt, und da ist es nur natürlich, dass sich die Menschen sorgen. Aber Technologie, das Teilen von Informationen, kann auch geradezu transformativ sein und uns auf wichtige neue Wege führen.

SPIEGEL: Ihr Optimismus in allen Ehren, aber einem laxeren Datenschutz können wir wirklich keine positive Seite abgewinnen.

Page: Davon spreche ich auch nicht, lassen Sie es mich verdeutlichen: Ich habe vor Kurzem an der Stanford University meine DNA analysieren lassen. Dabei wurden mir eine Menge Fragen zum Datenschutz gestellt, was richtig ist, denn es ist natürlich eine schwerwiegende Sache, sein Erbgut sequenzieren zu lassen. Ich habe dabei auch zugestimmt, dass meine DNA in der Forschung verwendet wird. Aber woran ich vor allem interessiert bin, ist aus Datenschutzgründen nicht möglich: Sollte ein

Forscher etwas Ungewöhnliches in meinem Erbgut finden, möchte ich, dass er mich anonym kontaktieren kann und mich informiert. Aber in unserem System geht so etwas nicht, weil wir aus Angst zu viele Barrieren errichten. Das finde ich traurig.

SPIEGEL: Aus einem so spezifischen Sonderfall kann man doch noch lange nicht die Lehre ziehen, dass wir prinzipiell freizügiger mit unseren persönlichen Daten umgehen sollten.

Page: Das fordere ich ja nicht. Mir geht es darum, dass die Lage komplizierter ist, als sie manchmal erscheint. Immer wenn ich intensiv über dieses Thema nachdenke, habe ich das Gefühl, dass wir uns bei allen berechtigten Bedenken gleichzeitig auch Türen verschließen. Und das sorgt mich. Informationen zu teilen, auch sehr private, kann heutzutage durch die Computertechnologie zu großen Fortschritten führen, beispielsweise eben in der Medizin. Natürlich muss Missbrauch verhindert werden. Andererseits sollten wir nicht aus Prinzip Wege verhindern, von denen wir noch gar nicht wissen, wo sie uns hinführen.

SPIEGEL: Sie wünschen sich also neue Werte für das digitale Zeitalter?

Page: Nein, aber wir sollten uns ehrlicher eingestehen, dass wir einfach noch nicht

genau wissen können, wie wir mit den potenziellen Chancen und Problemen umgehen sollen, die sich aus all den neuen Dingen ergeben. Wir brauchen klare Leitlinien und Regeln, natürlich, aber wir sollten gemeinsam in einem kontinuierlichen Prozess lernen, welches die richtigen sind. Wir müssen dabei sicherstellen, eine Welt zu ermöglichen, in der wir mit großen Schritten vorankommen können.

SPIEGEL: Ihrem Plädoyer will die Politik allerdings nicht folgen. Vor allem in Brüssel und Berlin denkt man stattdessen darüber nach, wie Google Grenzen gesetzt werden können. Und die EU-Kommission wirft Google in einem Wettbewerbsverfahren vor, seine marktbeherrschende Stellung rücksichtslos auszunutzen.

Page: Wir befinden uns in einer sehr dynamischen Umgebung: Es entstehen ständig neue Firmen, neue Ideen, neue Produkte. Und genau das ist es ja auch, was wir wollen: eine Welt, in der schnelles Wachstum und großer Fortschritt möglich sind. Für den Konsumenten ist das doch



**Video: Wie Larry Page
Mr Google wurde**

spiegel.de/sp432015page
oder in der App DER SPIEGEL

gut. Und es löst automatisch auch einige der wettbewerbsrechtlichen Probleme, weil ständig Neues entsteht, der Markt ständig in Bewegung ist. Auch Google wird in zehn Jahren völlig anders aussehen als heute.

SPIEGEL: Um diese Verwandlung in ein neues, ganz anderes Google noch schneller voranzutreiben, haben Sie vor wenigen Monaten eine neue Konzernstruktur vorgestellt: Das Kerngeschäft Suchmaschine haben Sie dabei von den Experimentierfeldern wie dem selbstfahrenden Auto getrennt, die künftig eigenständige Firmen innerhalb eines neuen Dachkonzern namens Alphabet sind. Hatten Sie Angst, dass Google zu aufgebläht würde, oder wollten Sie nur die Wall Street ruhigstellen, die schon lange über Ihr unübersichtliches Geschäft klagt?

Page: Mit der neuen, schlankeren Struktur können wir uns sicherlich besser fokussieren, das ist die Idee. Das Unternehmen läuft ja zweifellos sehr gut, aber es war an der Zeit, eine klarere Linie reinzubringen und alles nachvollziehbarer zu machen. Mich hat schon immer beschäftigt, dass Unternehmen mit der Zeit zu bequem, zu langsam werden und sich nur noch in Tripelschrittchen vorwärts bewegen. Gerade

in der Technologieindustrie geht das aber nicht, da braucht man revolutionäre Ideen und große Sprünge.

SPIEGEL: Ihr Drang zu rasendem Fortschritt und Veränderung drückt sich in der Google-Philosophie des 10x-Thinking, der Zehnfach-Denke aus: Alles Neue soll nicht nur zehn Prozent, sondern zehnmal besser sein. Aber mit großen Schritten trampelt man auch schnell über andere hinweg. Kommt man nicht manchmal auch mit kleineren, vorsichtigen Schritten zum Ziel?

Page: Jedes Jahr sterben Millionen Menschen bei Autounfällen. Ist es da besser, fünf oder zehn Jahre zu brauchen, um ein selbstfahrendes Auto auf den Markt zu bringen, das die Straßen sicherer macht? Ich würde ja konservativer vorgehen, wenn die Welt in einem großartigen Zustand wäre. Aber wir sind doch längst nicht an dem Punkt, wo wir überall Sicherheit und Freiheit oder einfach nur genügend Essen für alle haben. Ich sehe kein Argument dafür, dass menschliches Leid gut ist. Wir müssen schnell sein.

SPIEGEL: Unermüdlich verkünden Sie, die Welt besser machen zu wollen. Aber Sie leiten einen Konzern, der bislang vor allem Geld mit Werbung verdient, also keine Wohltätigkeitsorganisation ist. Dienen Ihre

großen Visionen letztlich nicht einfach nur dazu, ganz banale Geschäfte schönzufärben?

Page: Ich glaube, dass sich große Ideen am schnellsten auf globaler Ebene durchsetzen lassen, wenn man sie mit einem Produkt, mit einem Geschäft verbindet. So erreicht man sehr viele Menschen. Und ich halte es für unerlässlich, dass große Unternehmen auch große Ambitionen entwickeln, sonst haben sie es nicht verdient, relevant zu sein. Ich konnte mir schon als Student nie vorstellen, für eine Firma zu arbeiten, die mich nicht inspiriert. Und leider finde ich heute noch die wenigsten Konzerne auch nur ansatzweise inspirierend.

SPIEGEL: Am Ende ist aber der Zweck jedes Unternehmens, Profite zu machen. Sobald dieses Ziel gefährdet ist, fliegen doch alle tollen Weltverbesserungspläne über Bord.

Page: Ich glaube, das stimmt so einfach nicht. Von einem gewissen Punkt an spielt Geld nicht mehr die alleinige Rolle. Sobald man genug verdient, um seine Familie zu ernähren, ist ja auch das Einkommen meistens nicht mehr der aus-

schlaggebende Faktor, sondern der Job muss einen Sinn haben. Wenn ich einen Unternehmensführer treffe, von dem ich das Gefühl habe, er ist vor allem von Geld motiviert, schreibe ich die ganze Firma gleich ab – weil der Chef die Firma verlässt, sobald er genügend Geld gemacht hat.

SPIEGEL: Warum setzen sich dann nicht mehr Unternehmen enorm ambitionierte Ziele und versuchen, die Welt besser zu machen?

Page: Der Kapitalismus ist sicher sehr effizient, aber er fördert ein ausgeprägtes Kurzfristendenken, das in vielen Unternehmen zu finden ist. Damit kann man sicher eine Weile gut fahren, aber es führt auch zu großen Problemen auf lange Sicht. Ich finde, es ist den Versuch wert, einen anderen Weg zu gehen. Warum sollen wir nicht gute Geschäfte machen und gleichzeitig versuchen, dabei die Welt voranzubringen? Ich bin mir sicher: Wenn man 10 oder 20 Jahre als Perspektive wählt, können wirtschaftliche und gesellschaftliche Ziele zusammen erreicht werden.

SPIEGEL: Mr Page, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.



Thomas Schulz
Was Google wirklich will
SPIEGEL-Buch
bei DVA, München
2015; 336 Seiten;
19,99 Euro.