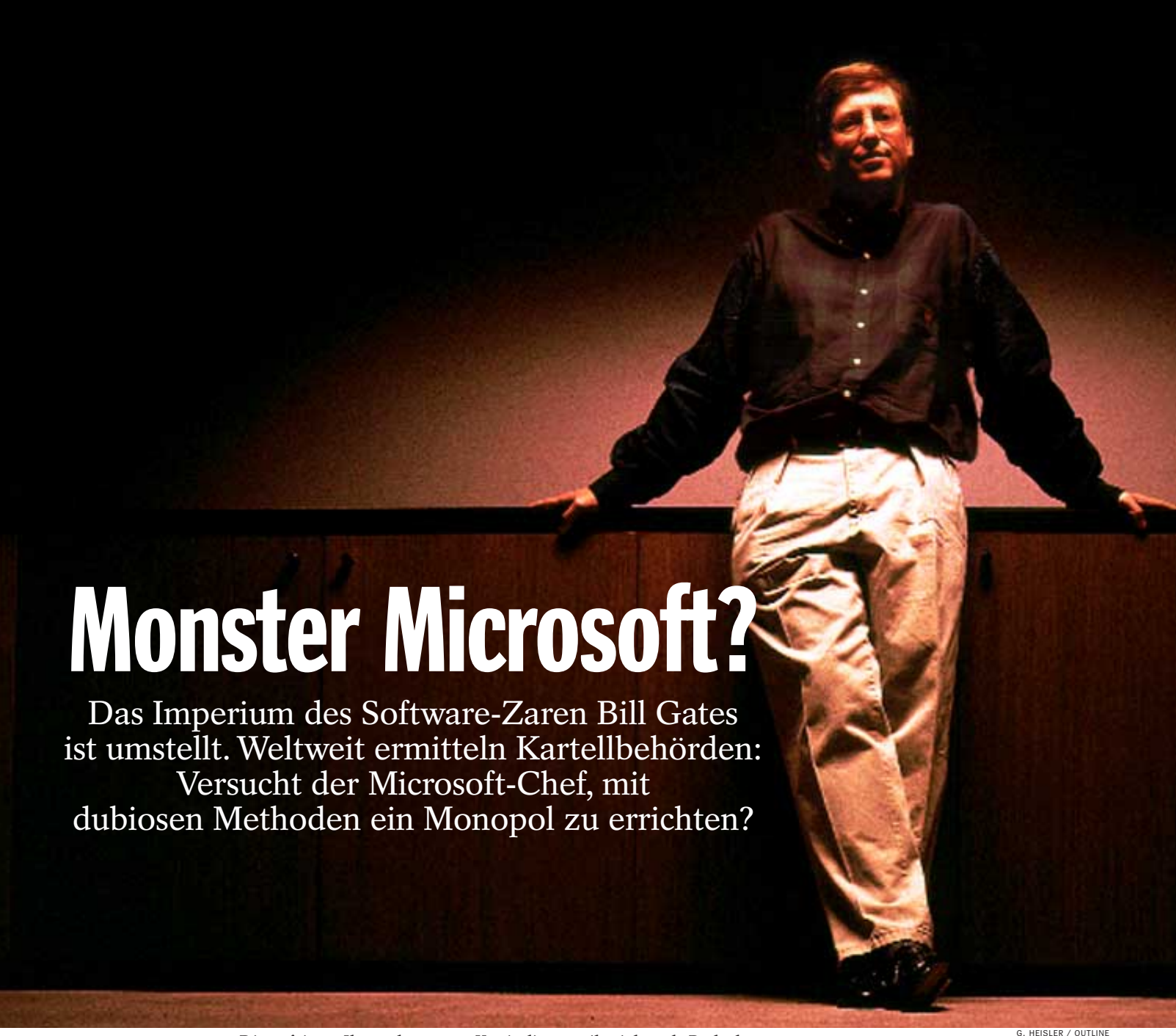


Monster Microsoft?

Das Imperium des Software-Zaren Bill Gates ist umstellt. Weltweit ermitteln Kartellbehörden: Versucht der Microsoft-Chef, mit dubiosen Methoden ein Monopol zu errichten?

Unternehmer Gates: *Die gefeierte Ikone des neuen Kapitalismus gilt vielen als Bedrohung*

G. HEISLER / OUTLINE

Er sieht aus wie der Traum jeder Schwiegermutter: nett, gepflegt und in jeder Beziehung unauffällig: 1,78 Meter groß, blaue Augen, dunkelblonde Haare.

So einer hängt nicht in der Kneipe rum, sondern sitzt lieber im Büro. Wahllos fernzusehen lehnt er ohnehin ab, da schaut er sich lieber ein lehrreiches Video an, sagt er zumindest.

Natürlich hat er eine Vorliebe für schnelle Autos, oft nahm er es mit den Straßenregeln nicht so genau und kassierte dafür Dutzende von Strafzetteln.

Doch seit er verheiratet ist, eine kleine Tochter hat und ein 60 Millionen Dollar teures Traumhaus mit Seeblick besitzt, läßt er es langsamer angehen – zumindest auf der Straße.

So hat ihn Amerika jahrelang bewundert: Bill Gates, den biederen Musterknaben mit den kleindosierten Macken, Bill Gates, den reichsten Firmenchef der Welt; Bill Gates, den visionären Gründer von Microsoft, dem wahrscheinlich erfolgreichsten Unternehmen der Welt.

Er wurde gefeiert als Ikone des neuen Kapitalismus, US-Vizepräsident Al Gore und viele Firmenchefs weltweit, darunter auch Daimler-Boß Jürgen Schrempp, sind stolz darauf, ihn „my friend Bill“ nennen zu dürfen.

Nicht nur in Amerika verbindet sich mit dem Namen Gates der ewige Traum von Erfinderglück und Reichtum. „In England träumen die Menschen von der Queen, in Amerika von Bill Gates“, schreibt der britische „Observer“. Gates „verkörpert all das, was uns in Japan fehlt“, sagt Tatsuya Terazawa vom japanischen Handelsministerium Miti. Und das französische Blatt „Le Nouvel Observateur“ hatte den 42jährigen wegen seines „ewig jugendlichen Zaubers“ zu einem von 50 „Meistern der Welt“ geadelt.

Das war gestern. Heute gilt Bill Gates als der gnadenlose Geschäftsmann und weltweit als Bedrohung. Wie in einem Zerrspiegel sehen Amerikaner, Asiaten und Europäer jetzt die böse Fratze eines Genies, das die Welt mit seiner Informationstechnik beherrschen will.

Das Gates-bashing, das Einprügeln auf das Wunderkind aus Seattle, ist in Mode – auf den Titelseiten der Zeitschriften und in den Talkrunden der TV-Stationen. Mit einemmal registrieren die Amerikaner, in

wie vielen Bereichen ihres Lebens sie schon der Software-Firma begegnen.

Bill Gates, der einst als kleiner Hauslieferant des Computergiganten IBM begann, will erkennbar alle modernen Kommunikationsdienste dominieren: Internet, Telefon, Datenbanken – und neuerdings drängt er auch ins Fernsehgeschäft.

Sein Einfluß ist schon heute überall zu spüren: Zu Hause am PC, im Büro sowieso, auch in den Rechenzentren von Firmen und Regierungen sind die Produkte aus Seattle heimisch geworden. Die bunte Microsoft-Flagge, die beim Einschalten des Computers als erstes aufflammt, erscheint heute vielen wie das Wahrzeichen eines unheimlichen Imperiums.

Über das Internet greift Microsoft mittlerweile in alle Lebensbereiche ein, vor allem in den USA. Die Firma hilft bei Banküberweisungen, bei der Steuererklärung oder bei der Suche nach einem Gebrauchtwagen.

Microsoft lehrt die Kinder das Lesen, Microsoft hilft, den richtigen Highway im Gewirr der US-Straßen zu finden, Microsoft bucht Reisen, bietet Online-Zeitungen, macht billiges Telefonieren möglich. Und in wenigen Jahren steckt womöglich schon in jedem Auto, jedem Fernseher, jedem Haushaltsgerät vom Kühlschrank bis zur Mikrowelle eine Software aus Seattle.

Bill Gates, der noch knapp ein Viertel des Aktienkapitals seiner Firma besitzt, dürfte der wohl einflußreichste Unternehmer des ausgehenden 20. Jahrhunderts sein. Soviel Macht ist den Amerikanern, die wie keine andere Nation auf Wettbewerb und freie Konkurrenz eingeschworen sind, nicht mehr ganz geheuer.

Schließlich haben unterschiedlichste Regierungen in jahrzehntelanger Arbeit alle Monopole zerschlagen – in der Luftfahrt, in der Telefonindustrie und bei den Banken, selbst das Bahnfahren ist längst keine Sache einer einzigen Firma mehr – da wächst plötzlich ein neuer Krake heran. Ausgerechnet die Informationstechnologien, das Nervensystem des Kommunikationszeitalters, will der Mann aus dem amerikanischen Norden beherrschen.

Werden die kühnen Träume des Bill Gates wahr, ist der Transport von Bildern und Dateien, von Sprache, Zeitungsartikeln und TV-Programmen der freien Konkurrenz weitgehend entzogen. Das US-Magazin „Newsweek“ diagnostiziert schon heute einen „beispiellosen Einfluß auf die zivilisierte Welt“.

Schicksalhafte Fragen drängen sich auf: Wer kontrolliert eigentlich, was da transportiert wird? Wer garantiert den freien Zugang aller zu den empfindlichen Nervensträngen der Informationsgesellschaft? Was passiert, wenn dieses Weltinformationssystem, das wir heute so harmlos Software nennen, in die falschen Hände gerät?

Auch die ökonomischen Folgen sind unklar, wenn erst ein Anbieter die Konkurrenz erdrückt hat: Wird dann wirklich noch die beste Software produziert? fragt der US-Ökonom Brian Arthur. Muß der Kunde womöglich mit happigen Monopolpreisen rechnen?

Bis jetzt, sagt Arthur, sei die High-Tech-Industrie eine Art Wilder Westen gewesen, „ein bißchen Dodge City“. Aber mit Gates sei „eine Bande in die Stadt gekommen, die den größten Saloon gekauft hat und nun auch noch die Hauptstraße kaufen“ und dort künftig Zoll kassieren wolle.

Bill Gates ist für derlei Ängste nicht empfangsbereit. Wird er, wie jüngst vom „Manager Magazin“, nach seiner „erdrückenden Marktmacht“ gefragt, unterbricht der sonst so Sanftmütige barsch: „Ich verstehe Ihre Argumentation nicht.“ Ende der Debatte – für ihn zumindest.

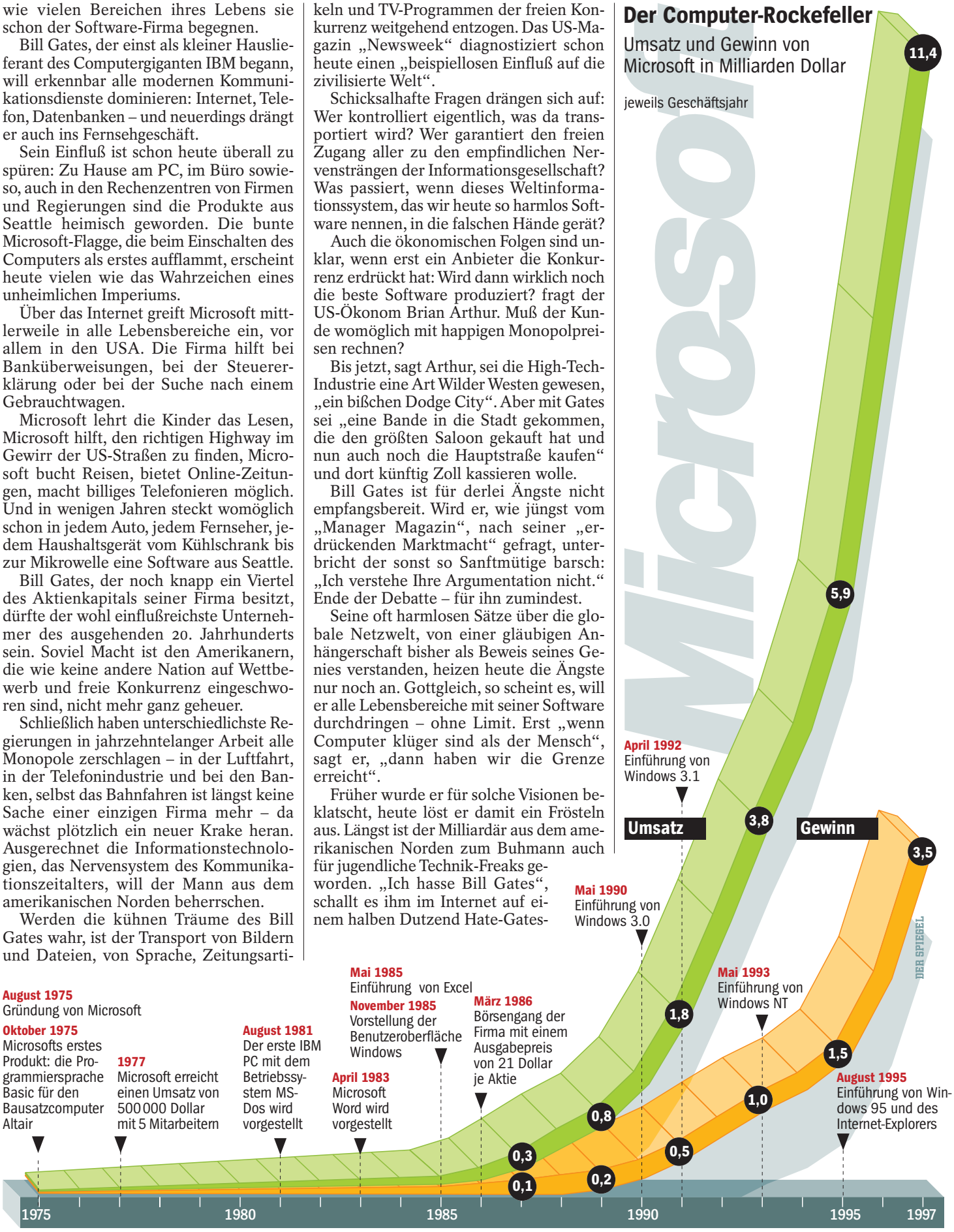
Seine oft harmlosen Sätze über die globale Netzwelt, von einer gläubigen Anhängerschaft bisher als Beweis seines Genies verstanden, heizen heute die Ängste nur noch an. Gottgleich, so scheint es, will er alle Lebensbereiche mit seiner Software durchdringen – ohne Limit. Erst „wenn Computer klüger sind als der Mensch“, sagt er, „dann haben wir die Grenze erreicht“.

Früher wurde er für solche Visionen beklatscht, heute löst er damit ein Frösteln aus. Längst ist der Milliardär aus dem amerikanischen Norden zum Buhmann auch für jugendliche Technik-Freaks geworden. „Ich hasse Bill Gates“, schallt es ihm im Internet auf einem halben Dutzend Hate-Gates-

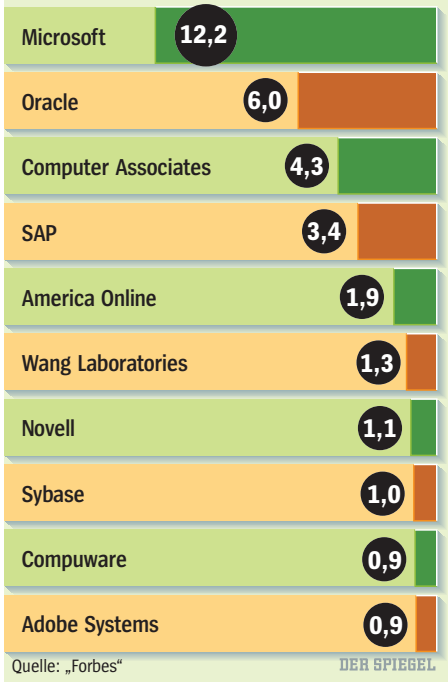
Der Computer-Rockefeller

Umsatz und Gewinn von Microsoft in Milliarden Dollar

jeweils Geschäftsjahr



Programmierter Erlös
Verkaufte Software 1997
in Milliarden Dollar



Quelle: „Forbes“ DER SPIEGEL

L. PSIHOYOS / MATRIX / AGENTUR FOCUS

Andreessen

T. GREENFIELD-SANDERS / OUTLINE

McNealy

Pages entgegen. Von einer kalifornischen Firma wird er als „Billygotschi“ verspottet.

Seine verbliebenen Konkurrenten, dem Pionier Gates in erbitterter Feindschaft verbunden, treffen heute den richtigen Ton. Ihre Warnungen, oft schon wiederholt, gelten vielen nun als düstere Prophezeiung.

„Ich will nicht“, sagt Scott McNealy, der Mitbegründer der EDV-Firma Sun, „daß mein Sohn in einer Welt aufwächst, in der eine einzige Firma alle Computer kontrolliert.“ Und die Amerikaner gruseln sich mit.

Gates wolle die Welt nicht bloß verändern, meinten bereits 1993 seine Biographen Stephen Manes und Paul Andrews, „er will sie beherrschen“. Als „rücksichtslosen Geschäftsmann, der durch technische Spielereien Macht gewinnt und es dann nicht lassen kann“, beschreibt das amerikanische Autorenpaar James Wallace und Jim Erickson den „Mr. Microsoft“. Schon vor fünf Jahren fragte die juristische Fachzeitschrift „The American Lawyer“: „Was soll mit dem Monster Microsoft passieren?“ Und nichts passierte – bis jetzt.

Der Anlaß für die jüngste Attacke auf das Imperium ist eher nebensächlich: Im Kampf um die Vorherrschaft im Internet fällt die Firma Netscape, die große Hoffnung der Microsoft-Gegner, immer weiter zurück. Der Microsoft-Erfolg mit seinem Internet-Browser („Explorer“) werde mit unfairen Mitteln erkämpft, behauptet Netscape-Mitbegründer Marc Andreessen. Er und verschiedene andere Firmen beschwerten sich beim Justizministerium in Washington.

Allgemeines Lamento über die Microsoft-Masche gab es schon früher, die letzte Auseinandersetzung mit den Kartellbehörden endete 1995 mit einem Vergleich. Jetzt legten die Konkurrenten den Kartellwächtern erstmals detailliert dar, wie Microsoft den Geschäftspartnern seine Strategie aufzwingt. Knebelverträge der Gates-Company wurden offengelegt, Software-Expertisen angefertigt.

Überraschend griff US-Justizministerin Janet Reno die Beschwerden der Konkurrenz auf und zerrte Gates vor Gericht: Die Vereinigten Staaten von Amerika gegen die Microsoft Corp. – ein Spektakel begann, das seither von den Medien weltweit mit Interesse verfolgt wird.

„Microsoft nutzt sein Monopol auf ungesetzliche Weise, um seine Alleinherrschaft zu verteidigen und zu erweitern“, erklärte Ende Oktober vergangenen Jahres die streitbare Justizministerin und verlangte eine Million Dollar Strafe pro Tag, sollte Microsoft sein Verhalten nicht ändern (SPIEGEL 44/1997).

Dann ging es Schlag auf Schlag. Tags darauf wurden auch die Wettbewerbshüter in Brüssel aktiv. Microsoft, so der Verdacht der EU-Kommission, nutze seine dominierende Position, um den europäischen Internet-Anbietern wettbewerbswidrige Knebelverträge aufzuzwingen.

Schließlich legten auch noch die Wettbewerbshüter in Tokio nach. Mit fernöstlicher Zurückhaltung, aber unmißverständlich forderten sie den Software-Giganten auf, er möge ihnen „Erklärungen“ über seine Geschäftspraktiken auf dem japanischen Markt abgeben, der für Gates inzwischen zum zweitwichtigsten nach den USA geworden ist.

Mitte Januar zogen die Japaner die Daumenschrauben fester. Sechs Stunden lang durchsuchten Beamte der Kartellbehörde die Microsoft-Geschäftsräume in Tokio.

„Ich sollte das wirklich nicht sagen, aber in mancher Hinsicht führte das, was wir tun, zu einer eigenen Produktkategorie, zu einem natürlichen Monopol.“
Bill Gates 1981

KUNTZ / SIPA

Intel-Chef Grove: *Cleveres Zusammenspiel*

Und Anfang März mußte sich Gates vor dem Rechtsausschuß des amerikanischen Senats einer vierstündigen Anhörung im Washingtoner Capitol stellen. Dabei wütete etwa Netscape-Chef Jim Barksdale: „Microsoft hat alles Erdenkliche getan, um uns aus dem Markt zu drängen.“ Tapfer vermied Gates jede konkrete Antwort auf die Frage, ob er denn angesichts eines Marktanteils von 90 Prozent bei der Basis-Software ein Monopol habe.

Längst hat der Streit weltweit eine Grundsatzdebatte ausgelöst: Reichen die alten Kartellgesetze, mit denen einst Industrieimperien wie die des Ölmagnaten John D. Rockefeller oder des Stahlfinanziers J. P. Morgan gezügelt wurden, überhaupt noch aus? Wie gefährlich kann eine Software-Firma sein, wenn sie mit Fernsehprogrammen, Schulbüchern und Bankgeschäften das Leben von Millionen von Menschen beeinflußt? Darf der Staat die technische Entwicklung der Computerindustrie festlegen oder gar bremsen?

Die Regierung des Bill Clinton wird von der Opposition zum schnellen Handeln ge-

drängt. Wenn es um die Sicherung freier Märkte geht, verstehen die Konservativen keinen Spaß.

Für den Konservativen Bob Dole, einst Gegenkandidat von Bill Clinton, steht längst fest: „Wenn eine dominierende Firma zu diktieren versucht, wie, wo und sogar ob überhaupt Konsumenten im Online-Markt noch Wahlmöglichkeiten haben, dann ist es Zeit für die Regierung, einzuschreiten.“

Mit gut elf Milliarden Dollar Umsatz und 25 000 Mitarbeitern ist Microsoft bei weitem nicht die größte Firma der High-Tech-Branche – IBM ist mehr als fünfmal so groß. Doch kaum eine Firma ist in den vergangenen 15 Jahren so dauerhaft erfolgreich gewesen; nur Andy Grove, der Chef des kalifornischen Chipfabrikanten Intel, mit dem Gates ständig in engstem Kontakt steht, kann über die Jahre eine ähnliche Erfolgsbilanz vorweisen.

Mit einem Jahresgewinn von 3,5 Milliarden Dollar und einer Rücklage von 9 Milliarden Dollar ist Microsoft besser gerüstet als alle Konkurrenten zusammen. Der Börsenwert von 196 Milliarden Dollar, der an der Wall Street nur noch von General Electric übertroffen wird, zeigt das feste Vertrauen der Börsianer in die Software-Schmiede.

Und Gates spielt seine Trümpfe rigoros aus. Nachdem er mit seinem Betriebssystem Dos und der Allround-Software Windows mehr als 200 Millionen Computernutzer fest im Griff hat, breitet sich Microsoft jetzt auf weiteren Märkten aus.

Ständig tüfteln seine Programmierer, die in der idyllisch gelegenen Zentrale nahe Seattle im US-Staat Washington auf mehr als 40 Gebäude verteilt sind, an neuen Ideen. Ständig dringt er in neue Geschäftsfelder ein und überrollt all jene, die sich seinem Unternehmen in den Weg stellen.

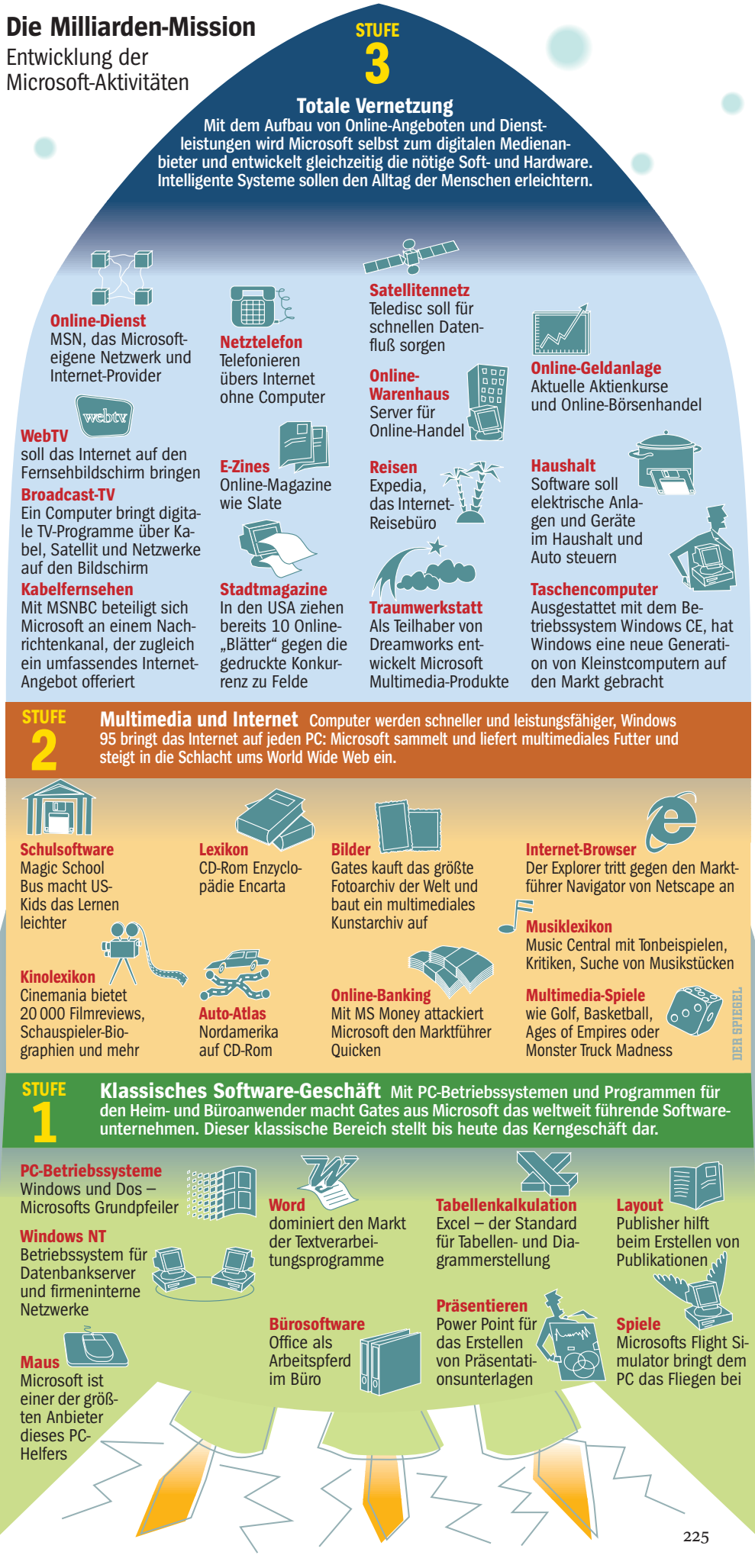
An Versuchen, die Dampfwalze Microsoft zu stoppen, mangelte es nicht. Doch alle sind gescheitert an den knallharten Geschäftsmethoden und der weitsichtigen Strategie des Firmengründers. Selbst eine Superallianz der High-Tech-Riesen IBM, Apple und Motorola hat die Vorherrschaft von Microsoft nicht brechen können.

Als neueste Herausforderung gilt der Netz-PC, der seine Technik nicht mehr vollständig im Gerät beherbergt, sondern zum großen Teil aus dem Internet absaugt. Das spart Speicherplatz und Software-Programme – und damit Geld. „Mit dem Netz-PC“, meint Larry Ellison, Chef der Software-Firma Oracle, „werden die Karten völlig neu gemischt.“

Bisher ist der Low-Tech-Computer kaum mehr als eine gute Idee: „Verbindliche Standards fehlen“, monieren Unternehmensberater. „In unserer Branche“, sagt selbst

Die Milliarden-Mission

Entwicklung der Microsoft-Aktivitäten



Jeffrey Papows, Chef des IBM-Ablegers Lotus, „wird viel mit heißer Luft gehandelt."

Auch mit dieser Attacke, so glauben viele Experten, wird die Anti-Microsoft-Allianz kaum erfolgreich sein können. Zu vielfältig sind die Verflechtungen innerhalb der Branche, zu stark ist bereits die Microsoft-Kundenbasis bei den Computernutzern.

Begonnen hat die Microsoft-Story wie tausend andere Firmengründungen auch – dilettantisch und unspektakulär. „Keine Planung, keine kreative Phantasie, kein glänzendes Manöver, nur ein glücklicher Zufall", erklärt der Branchenkenner Seymour Rubinstein Gates' ersten Schritt auf dem Weg zum Software-Guru.

Sein großes Glückslos zog der Sohn eines angesehenen und wohlhabenden Rechtsanwalts vor 18 Jahren. Zum fast lächerlichen Preis von 75 000 Dollar schwatzte er dem inzwischen verstorbenen Programmierer Gary Kildall in seiner Heimatstadt Seattle ein Software-Paket namens QDos ab. Als sogenanntes Betriebssystem regelte es wie ein Verkehrspolizist sämtliche Vorgänge im Computer – etwa die Ströme von Bits und Bytes zwischen Tastatur, Prozessor, Festplatte, Bildschirm und Drucker.

Nach ein paar Verbesserungen wurde das Programm wenige Monate später unter dem Namen MS-Dos als Betriebssystem für den ersten Personalcomputer des EDV-Giganten IBM eingesetzt. Der damals 26jährige Firmenchef war alleiniger Inhaber aller Lizenzrechte für MS-Dos, das die Basis für sein Imperium legen sollte.

Besondere Referenzen besaß die junge Firma jedenfalls nicht. Und die Turnschuh-Programmierer paßten so gar nicht zu den Schlipsträgern von Big Blue, wie IBM in Amerika genannt wird. „Das ist", mokierte sich das Fachblatt „Computer Letter", „als wenn ein Hippiemädchen einen Bankier heiratet."

Schon früh allerdings hatte sich der „schmächtige und schüchterne Junge", so sein Vater, für die faszinierende neue

„Wir gewinnen, weil wir die besten Leute anheuern. Wir verbessern unsere Produkte, bis sie die besten sind."
Bill Gates 1981

Welt der Computer interessiert. Damals waren das noch Geräte von der Größe eines Kleiderschranks, und „Trey", so sein Spitzname, konnte seinem Hobby nur in der Schule nachgehen. Als Gates 1975 in einer Elektronikzeitschrift eine Bauanleitung für einen Mikrocomputer entdeckte, schraubte er einen eigenen Rechner zusammen.

Wie verzaubert saß er vor dem klobigen Kasten und versuchte, eine Computersprache zu entwickeln. Als ihm das gelungen war, gründeten Gates und sein Schulfreund Paul Allen eine Firma. Bald gab es erste kleine Aufträge, so etwa für ein Programm, mit dem eine Firma in Seattle die Gehälter ihrer Mitarbeiter abrechnen sollte.

Als 1977 eine kleine Firma namens Apple erstmals einen Computer in der Größe von zwei Schuhkartons auf den Markt brachte, sorgte der Minirechner in der Branche für Furore. Innerhalb von nur knapp drei Jahren schoß der Apple-Umsatz auf 117 Millionen Dollar hoch.

Da konnte selbst die mächtige IBM, die damals allein auf teure Großrechneranlagen setzte und die Dynamik des neuen Markts total unterschätzte, die Entwicklung nicht länger ignorieren. Kurzerhand versuchte IBM nach altbewährter Manier, die Pionier-Firma zu schlucken.

Da die Apple-Gründer Steve Jobs und Steve Wozniak nicht verkaufen wollten, sahen sich die IBM-Manager nach anderen Möglichkeiten um. Sie stießen auf Microsoft und beauftragten die Firma, die damals gerade 32 Leute beschäftigte, ein Betriebssystem für einen Minicomputer zu entwickeln.

Zusammen mit dem damals ebenfalls noch ziemlich unbedeutenden Chiphersteller Intel, der den Zentralprozessor, das technische Herzstück des neuen Rechners, lieferte, entwickelte IBM das Gerät, das dann im Herbst 1981 als „PC" zum Preis von etwa 3000 Dollar auf den Markt kam. Der Computer trat seinen Siegeszug um die Welt an. Und Microsoft siegte mit.

Schon zwei Jahre später hatte die Firma aus Seattle die ersten 500 000 Exemplare ihres Betriebssystems verkauft – nie zuvor war ein Software-Produkt so erfolgreich. Der Microsoft-Umsatz sprang von 16 Millionen auf 69 Millionen Dollar. Nur sechs Jahre nach dem Start von MS-Dos war Gates mit 31 Jahren der jüngste Milliardär Amerikas.

Die Microsoft-Software, MS-Dos, setzte sich durch – dank der Marktmacht von IBM. Denn der Computergigant stattete damit serienmäßig alle seine Personalcomputer aus. Eigene Versuche, das störanfällige Betriebssystem weiter zu entwickeln, wurden abgebrochen.

Dadurch geriet der Branchenprimus, der in kurzer Zeit 50 Prozent des Marktes eroberte, immer stärker in Abhängigkeit von Microsoft. Gleichzeitig verkaufte Gates seine Software auch an andere Firmen, die sogenannte IBM-kompatible Rechner herstellten – MS-Dos wurde zum Standard.

Davon profitierte vor allem einer: Bill Gates. Er kassierte nicht nur bei jedem verkauften PC eine Lizenzgebühr, die wachsende Verbreitung des Betriebssystems sorgte auch dafür, daß immer mehr Programmierer spezielle Anwendungs-Software für MS-Dos entwickelten – Schreibprogramme, Computerspiele, Kalkulations-Software.

Es war nicht nur die Kraft des Marktes, die zu einem „natürlichen Monopol" (Gates) der Software-Firma geführt hatte. Seit den Glanztagen von IBM hat keine Firma so ungeniert in jene Trickkiste gegriffen, die in der Branche unter dem Kür-

1978

Gründer Gates (unten l.), Mitarbeiter

1981

FOTOS: SEATTLE POST-INTELLIGENCER

Mit Mitgründer Allen

1992

J. McNALLY / SYGMA

Erfolgsunternehmer

Microsoft-Chef Gates: *Vor 18 Jahren zog der Sohn eines Rechtsanwalts das große Glückslos*

THE SEATTLE TIMES

Gates-Privathaus: *Mit 31 Jahren war der Microsoft-Chef der jüngste Milliardär Amerikas*

zel FUD bekannt ist: Fear, Uncertainty and Doubt – Furcht, Unsicherheit und Zweifel.

PC-Hersteller, die ihre Computer mit einem anderen Betriebssystem ausstatten wollten, wurden mit sanftem Druck und Verhandlungsgeschick wieder auf den rechten Pfad gebracht.

Schon früh gab es Beschwerden aus den Reihen der Konkurrenz, daß Gates sich mit unfairen Mitteln breitmache. „Ihn beherrscht ein maßloses Konkurrenzstreben“, bemerkte bereits 1983 das US-Magazin „Fortune“.

Bald gab sich Gates nicht mehr damit zufrieden, nur die Basis-Software zu liefern. Er drängte seine Programmierer, auch lukrative Anwendungs-Software zu entwickeln. Das Schreibprogramm „Word“, die Tabellenkalkulation „Excel“ und die Datenbank-Software „Access“ entstanden.

Es waren, zumindest am Anfang, bei weitem nicht die besten Produkte im Markt. Doch „dieses Manko“, erklärt Gerhard W. Romen, Europa-Manager der US-Software-Firma Borland, „machte Microsoft durch einen einfachen Trick wieder wett“: Gates erfand das sogenannte Bundling, eine neue Form des Koppelgeschäfts.

Anstatt den PC-Herstellern nur das nackte Betriebssystem zu verkaufen, brachte Microsoft sie mit attraktiven Preisen dazu, den Rechner serienmäßig gleich mit der passenden Textverarbeitung auszustatten. Der Erfolg war überwältigend. Die Preise für Textsysteme, die Ende der achtziger Jahre noch bei 1500 Mark lagen, fielen ins Bodenlose. Firmen wie Wordperfect, die allein vom Verkauf ihrer Textprogramme lebten, standen vor dem Ruin.

1994

J. BOURG / GAMMA / STUDIO X

Mit Clinton

1998

AP

Mit Ehefrau Melinda

Ähnliches, meint Borland-Manager Romen, sei auch mit Tabellenkalkulationen und Grafikanwendungen passiert. Am Ende zog Gates eine weitere Trumpfkarte, er packte alle drei für das Büro bedeutsamen Anwendungen in ein Paket zusammen – zum unschlagbar günstigen Preis.

So kostete ein Microsoft-Office-Paket Ende 1995 rund 800 Mark; kurz zuvor wurden für die darin enthaltenen Produkte (Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Grafikprogramm und Datenbank) noch rund 5000 Mark verlangt.

Bei solch günstigen Anschaffungskosten „verlieren die Verbraucher natürlich schnell alle Bedenken in puncto Qualität und Funktionalität“, weiß Wolfgang Jäger, der Deutschlandchef der US-Software-Firma Oracle. „Und wer erst einmal ein solches Programm auf dem Rechner hat und weiß, wie schwierig es ist, ein neues zu installieren, der schluckt so einiges“, sagt Jäger.

Im Wettbewerb mit Microsoft mußten viele ehrgeizige Konkurrenten aufgeben – zum Beispiel die US-Firma Lotus, die mit ihrer Tabellenkalkulation „1-2-3“ einst Maßstäbe setzte, oder der Konkurrent Borland, der mit ausgefeilten Datenbanken für Furore sorgte. Denn Gates nutzt nicht nur das Bundling geschickt aus. Er sitzt auch immer an der entscheidenden Schaltstelle.

Und er weiß auch als erster, wann sein Partner Intel mit einem leistungsfähigeren Chip herauskommt und so neue Software-Installationen ermöglicht. Ohne das Zusammenspiel mit dem Intel-Chef ist die heutige Marktmacht von Gates kaum denkbar.

Die beiden verbindet mehr als das Geschäftliche. Gates und Grove, der als un-

garischer Emigrant in die Staaten kam, sind zusammen groß geworden. Beide Firmen gehören zu den profitabelsten der US-Industrie, beide verteidigen ihre Spitzenpositionen mit Zähnen und Klauen – und sie ergänzen sich prächtig.

In schöner Regelmäßigkeit liefert Grove immer leistungsfähigere Chips, und Gates sorgt dafür, daß die neuen Kapazitäten ausgenutzt werden. Wenn die neuen Möglichkeiten ausgeschöpft sind, kommt Intel (25 Milliarden Dollar Umsatz, fast 7 Milliarden Dollar Gewinn) mit der nächsten Chip-Generation, und das Spiel beginnt von vorn. Das Zusammenspiel funktioniert so prächtig, daß die Konkurrenten beide Firmen gern als Wintel-Allianz bezeichnen.

Hinzu kommt: Gates und seine Marketingexperten sind begnadete Verkäufer – selbst wenn sie eigentlich nichts zu verkaufen haben.

Beispiel Windows: Im Sommer 1983 erfuhr Microsoft, daß Apple bald einen PC herausbringen würde, der mit einer grafischen Benutzeroberfläche versehen ist. Das war damals eine Sensation, denn statt kryptische Befehle einzugeben, sollte nun ein Mausklick auf ein Bildschirm-Symbol („Icon“) ausreichen, die Maschine zu aktivieren. Um Apple die Schau zu stehlen und die Kunden bei der Stange zu halten, kündigte Gates vollmundig ein Konkurrenzprodukt an.

„Ein Monopol ist als Markt definiert, auf dem nur ein einziger Anbieter auftritt. Aber wo immer Microsoft auftritt, gibt es Wettbewerb, und zwar durchaus ernsthaften.“

Bill Gates 1997

Heute ist klar: Die Ankündigung war ein Marketing-Trick. An dem Windows-Programm wurde noch gefeilt, ein Verkauf zum damaligen Zeitpunkt war gar nicht möglich. Erst im November 1985 konnte Gates die erste Windows-Version zum Verkauf freigeben, und erst fünf Jahre später war Windows soweit ausgereift, daß sich mehr als nur ein paar Fans dafür interessierten.

Zwar gelobte Microsoft-Manager Steve Ballmer damals Reue und versprach: „Verzögerungen wie bei Windows werden uns nicht noch einmal passieren.“ Doch der Trick mit der Vaporware (Dampfware), wie gezielt plazierte Ankündigungen in der Branche genannt werden, hatte Erfolg.

Trotz des enormen technischen Vorsprungs des Erzkonkurrenten Apple, dessen Computer in Sachen Bedienungsfreundlichkeit den Dos- und Windows-Rechnern bis vor wenigen Jahren deutlich überlegen waren, gelang dem PC-Pionier nicht der Durchbruch. Inzwischen hat sich Gates sogar an Apple beteiligt und ganz generös das Überleben der ins Schlingern geratenen Firma gesichert.

Wirtschaftsexperten im Land der unbegrenzten Möglichkeiten waren von soviel Dreistigkeit angetan. „Sie spielen, um zu gewinnen, und sie spielen knallhart“, lobte Harvard-Professor David Yoffie. Die Konkurrenz habe sich bluffen lassen.

Längst gibt sich Gates nicht mehr mit seinem Monopol auf dem PC-Markt zufrieden. In alle Ritzen des Marktes dringt er ein, die Monopolgewinne der erste Jahre haben ihn mutig gemacht. Und zahlungskräftig.

Vor allem im Markt für Hochleistungscomputer, sogenannte Workstations, die in den Konzernen zunehmend die alten Großrechenanlagen ersetzen, wittert Gates das Geschäft der Zukunft. Die Datenverarbeitung der Konzerne will er revolutionieren und erneut seinen Standard setzen.

Rund eine Milliarde Dollar hat Gates in ein spezielles Betriebssystem namens Windows/NT investiert, das für Großkunden gedacht ist. Die Investition scheint sich gelohnt zu haben. Hauptkonkurrent Sun und andere traditionelle Lieferanten für diesen Markt geraten zunehmend unter Druck. Im vergangenen Jahr verkaufte keiner soviel Software für Workstations wie Microsoft. Mit Merrill Lynch übernahm sogar der erste große Finanzdienstleister die Technik aus dem Hause Gates.

Die Chancen, auch diesen Markt vollständig in den Griff zu bekommen, stehen gut. Als ernstzunehmender Gegenspieler ist nur die Firma Sun geblieben.

Im vergangenen Jahr begann deshalb die „Operation Sunblock“, so das US-Magazin „Business Week“. „Sun ist nun voll in unserem Visier, und wir werden sie an allen Fronten angreifen“, erklärt Microsoft-Managerin Deborah Willingham. Und auch ihr Kollege Tod Nielsen verliert das neue Ziel nicht mehr aus den Augen: Sein Büro ist gepflastert mit 241 Fotos von Scott McNealy, dem Chef von Sun.

Schon hat Microsoft seine Verkäufertruppe für den Großkundenmarkt von 2500 auf 8000 Leute erhöht. Partnerschaften mit SAP, dem deutschen Marktführer bei Unternehmens-Software, sollen die Reputation bei den Profi-Kunden erhöhen.

Schließlich ist auch Dauer-Partner Intel dabei, noch leistungsfähigere Chips zu entwickeln. Schon im kommenden Jahr soll der sogenannte Merced-Chip kommen, der angeblich alle Konkurrenzprodukte in den Schatten stellt.

Wie im Rausch kauft Gates Firma um Firma zusammen, sobald sich eine interessante Gelegenheit bietet. Allein im abgelaufenen Jahr hat das Microsoft-Imperium 18 Firmen übernommen oder sich in irgendeiner Form daran beteiligt (siehe Grafik Seite 235). Und die Adressen der Ein-

M. McVAY / SABA

Microsoft-Firmengelände bei Seattle: *Ständig tüfteln die Programmierer an neuen Ideen*

kaufsliste zeigen, wohin die Reise geht: ohne Zwischenstopp ins Multimedia-Zeitalter.

Seit Amerika beschlossen hat, sein TV-System bis zum Jahre 2006 auf digitale Technik umzustellen, sieht Bill Gates auch im Fernsehen wachsende Möglichkeiten. Im April 1997 legte die Telekommunikationsbehörde fest, daß digitales Fernsehen in 18 verschiedenen technischen Formaten erlaubt ist – und ein halbes Dutzend von ihnen macht es künftig auch möglich, Fernsehen auf einem normalen Computermonitor zu empfangen.

Fernsehen und Online-Dienste verschwimmen damit zu einem Medienmix. Und auch beim umgekehrten Weg, den gängigen Fernseher mit der Computerwelt zu verschmelzen, ist Gates schon ganz vorn dabei. Um zu zeigen, wie ernst er es meint, hat er vor knapp einem Jahr eine Milliarde Dollar in die Kabel-TV-Firma Comcast investiert.

Im April vergangenen Jahres hatte er bereits für 425 Millionen Dollar das Multimedia-Unternehmen WebTV Networks übernommen, das unter anderem für Philips und Sony die Decoderboxen für das digitale Fernsehen in den USA entwickelt hat. „Die Übernahme ist ein Meilenstein bei unseren langfristigen Bemühungen, das Beste aus dem Internet mit dem Besten aus der Fernsehtechnik zu kombinieren“, erklärte Microsoft-Manager Craig Mundee den umstrittenen Deal.

Zwar hat die Pionierfirma aus Palo Alto bislang erst rund 250 000 Kunden in den USA, doch Gates wittert eine neue strategische Chance, denn WebTV betreibt auch einen eigenen Online-Service. Der Käufer der WebTV-Box erhält für eine Monatsgebühr von 20 Dollar auch unbegrenzten Zugang zum Internet.

Warum WebTV für das Microsoft-Imperium so interessant ist, zeigt sich an der nächsten Version von WebTV, die jetzt auf den Markt kommt: Web-TV Plus enthält einen Internet-Zugang und auch gleich das komplette Empfangsteil für das US-Kabelfernsehen. So kann der Fernsehzuschauer per Knopfdruck zwischen Nachrichtensendungen oder Internet-Seiten hin und her schalten oder den Film auf Postkartengröße schrumpfen lassen, während auf dem Rest des Bildschirms Zusatzinformationen oder Programmhinweise zu sehen sind.

Ohne solche Systeme, glauben die Microsoft-Manager, werden künftig die Angebote beim digitalen Fernsehen mit Hunderten von Kanälen gar nicht zu überblicken sein. Und da Gates wieder mal an den richtigen Schnittstellen sitzt, könnte seine Hoffnung, „Marktführer beim digitalen Fernsehen zu werden“, vielleicht sogar in Erfüllung gehen.

„Die Brillanz von Microsoft liegt darin, daß wir uns immer auf unsere Kernkompetenz beschränkt haben. Wir sind und wir bleiben ein Software-Unternehmen. Wir werden niemals eine Bank oder ein Kaufhaus.“
Bill Gates 1981

Daneben hat das Imperium aus Seattle schon viele andere Projekte für die Multimedia-Welt angeschoben. Im Internet sieht Gates inzwischen die Möglichkeit, mit Informationen und Werbung gezielt Geschäfte zu machen und als direkte Konkurrenz zu Stadtmagazinen und Zeitungen aufzutreten.

So hilft Gates seinen Landsleuten mit dem Online-Programm „Carpoint“ bei der Suche von Neu- und Gebrauchtwagen. Wenn beispielsweise ein Sportwagen der Marke BMW gesucht wird, zeigt das Programm nicht nur Angebote und Vergleichspreislisten, sondern spielt auch gleich die passenden Werbespots, Produktfotos und Händleradressen ein – Kleinanzeigenmarkt à la Bill Gates. Nebenan, im Reisebüro „Expedia“, kann sofort die Urlaubsreise ausgesucht und auch gebucht werden.

Mit der Datenbank „Investor“ tastet sich Gates ins Finanzgewerbe vor und ist Kleinanlegern bei der Geldanlage in Aktien behilflich. Neben Analysen, Börsenkursen, Wirtschaftsnachrichten und Bankberichten steht natürlich die passende Werbung. Mit dem Microsoft-Programm „Money“ kann der Anleger seine Bankgeschäfte online erledigen.

Auch wenn Gates den Zug ins Internet fast verschlafen hätte, so hatte er doch schon sehr früh erkannt, was auf der Reise ins Multimedia-Zeitalter nötig ist: Erst die Inhalte erwecken die Technik zum Leben.

Weitsichtig hat der große Kommunikator vor etwa zehn Jahren begonnen, Informationen und Datenbestände aller Art zusammenzukaufen. Zuerst erwarb er die Rechte an einer US-Enzyklopädie. Fünf Jahre lang ließ er eine Hundertschaft seiner Truppe an dem Material arbeiten, um es multimediafähig zu machen.

Den nächsten Coup landete er 1989 mit der Gründung von Corbis. Die Firma soll, so Corbis-Chef Doug Rowan, „die gesamten Errungenschaften der Menschheit einfangen“ und in einer Kunst-Datenbank speichern. Die Corbis-Truppe versucht deshalb, die Reproduktionsrechte an allen Gemälden in den Museen der ganzen Welt zusammenzukaufen.

Nicht nur Schöngeister werden bedient. Corbis kaufte auch die größte private Fotosammlung der Welt, das Bettmann-Archiv. Unter den etwa 15 Millionen Aufnahmen sind so berühmte Fotos wie Marilyn Monroe auf dem Lüftungsschacht, Einstein mit herausgestreckter Zunge oder das explodierende Luftschiff „Hindenburg“. „Alles Bettmann, alles Corbis, alles Gates“, bemerkte spitz die „Süddeutsche Zeitung“.

Schon jetzt, schätzt das Magazin „Interactive Age“, kontrolliert der Software-Zar drei Viertel des Welthandels mit digitalen Bildrechten. Was kommt als nächstes?

Sicher ist, daß die vorhandenen Datenbanken erst der Anfang sind. Microsoft hat das Forschungsbudget in den letzten Jahren dramatisch gesteigert, Forschungschef Nathan Myhrvold warb der Konkurrenz einige der besten Entwickler ab.

In den Bill-Labs arbeiten heute so prominente Leute wie Gordon Bell, der Entwickler des Mini-Computers Vax, Gary Starkweather, der Erfinder des Laserdruckers, Chuck Thacker, der Miterfinder der Netzwerktechnik Ethernets, und Alvy Ray Smith, der Mitbegründer der Firma Pixar, die vor Jahren mit dem Film „Toy Story“ Furore machte.

Ständig treibt Gates seine Leute zu neuen Projekten an, berichten ehrfürchtig seine Mitarbeiter. „Bei uns“, so die Vorgabe des Chefs, „gibt es keine freie Minute, in der wir uns gemütlich zurücklehnen.“

Selbst mit seinem Privatvermögen ist Gates wirtschaftlich engagiert – zum Nutzen der Firma. Teledesic heißt das ehrgeizige Projekt, das Experten an die Star-Wars-Pläne des früheren US-Präsidenten Ronald Reagan erinnert.

Rund zehn Milliarden Dollar kostet das riskante Experiment. Zusammen mit dem Luftfahrtkonzern Boeing und Craig McCaw, der Milliarden im Mobilfunk verdient hat, will Gates bis zum Jahre 2002 einige hundert Minisatelliten ins Weltall katapultieren – an Bord von russischen SS-18-Raketen.

Mit den High-Tech-Satelliten, so hofft Gates, könnten die wachsenden Datenströme noch schneller um die Erde transportiert werden. Das Endziel: Auch in der Sahara oder an Bord eines Kreuzfahrtschiffs soll der Zugriff aufs Internet möglich sein. Bis zu 20 Millionen Computernutzer an den entlegensten Zipfeln der Erde könnte die Sternflotte bedienen, 840 Satelliten müßten dann im Orbit kreisen.

Jeder Fleck der Erde, so die kühne Vision des Bill Gates, wäre dann als Absatzgebiet für Microsoft-Produkte erschlossen. Und wie nebenbei läßt sich mit dem Satellitensystem auch telefonieren, weltweit.

Gates über alles, im Himmel und auf Erden? Für das Magazin „US News & World Report“ hat die Zeit von „Heaven's Gates“ bereits begonnen.

Soviel Kreativität, gepaart mit ökonomischer Marktmacht, schürt das Mißtrauen. Angstvisionen haben Konjunktur, der Firmenchef wird als Teufel, Krake oder Monster karikiert.

Noch ist die Bedrohung durch den Mann aus Seattle nur eine düstere Vorahnung. Noch fügen sich die verzweigten Teile seines Imperiums nicht zu einem undurchdringlichen Netz, das keine Lücke mehr für andere ließe.

Doch erstmals hat Gates die Gesellschaften ganzer Kontinente gegen sich aufgebracht. Sein Expansionsdrang bescherte ihm einen unkalkulierbaren Gegner: die Politik.

Im Umgang mit den Regierenden ist Bill Gates, bisher nur Streichelpartner der Politiker, gänzlich unerfahren. Für das in Amerika unerläßliche Lobbying hat er in der Vergangenheit nicht viel Geld ausgegeben. Die Gesetzesmaschine in Washington, die Kartellbestimmungen in Japan und Brüssel haben seine Firma noch nie sonderlich interessiert. Erst jetzt beginnt er, eine Lobbytruppe aufzubauen.

Vielleicht zu spät für ihn. Längst hat sich eine Stimmung aufgestaut, die sich mit Urgewalt über dem Microsoft-Imperium entladen könnte. Nichts ist mehr undenkbar: Joel Klein, Chef der US-Antitrust-Behörde, spekulierte bereits über eine Zerschlagung des Software-Unternehmens – in eine Firma für Betriebssysteme und eine Firma für Software-Anwendungen. Der Netzspediteur Gates könnte dann nicht mehr über den Inhalt des Frachtguts und die technische Ausgestaltung der Datenbahnen entscheiden.

In der Geschichte der USA gab es schon einige Male derart radikale Beschlüsse. Erst 1984 wurde der Telefonriese AT&T zerlegt, auch der Aufstieg des Öl-Milliardärs Rockefeller endete 1911 mit der spektakulären Aufsplittung der Standard Oil Company.

Noch scheint Bill Gates die Gefahr zu unterschätzen. Öffentlich weist er den Vorwurf der Machtkonzentration zurück, will von einem Quasi-Monopol nichts wissen. „Wir bewegen uns in der wettbewerbsintensivsten Branche der Welt“, behauptet er. Keiner habe eine sichere Position – auch nicht Microsoft.

Den wachsenden Unmut kann sich der Software-Pionier nur mit Neid erklären. Es gebe eben Menschen, sagt er immer wieder, „die haben grundsätzlich Probleme mit erfolgreichen Unternehmen“.

In der Software-Industrie spiele Größe, behauptet er, keine entscheidende Rolle. Allein die Innovationskraft eines Unternehmens sei ausschlaggebend – und genau deshalb stünden seine Konkurrenten so oft mit leeren Händen da.

Nicht ohne Hochmut empfiehlt er den angeschlagenen Software-Firmen, sich im Wettstreit der Ideen endlich anzustrengen. „Wer auf Nummer Sicher gehen will“, rät er den Ideenlosen dieser Welt, „der sollte Brot oder Brause verkaufen.“

Kaufrausch

Microsofts Einkaufsliste 1997

Übernahme | Beteiligung, Kooperation, Joint-venture

Februar — **Digital Anvil**
Vereinbarung über den Vertrieb und Verkauf von Videospielen

März — **Intersé**
System zum Zählen von Internet-Zugriffen. Auswertung, mit welchem Browser eine Web-Seite aufgerufen wurde

April — **WebTV Networks** (425 Millionen Dollar)
Internet-Kommunikation über den Fernseher mit dem Internet Explorer

Mai — **Dimension X** (10 bis 30 Millionen Dollar)
Entwicklung interaktiver Medien und der Java-Programme

Juni — **Comcast** (1 Milliarde Dollar)
Zugang zu einem Hochgeschwindigkeits-Datennetz

Juni — **Cooper & Peters** (20 Millionen Dollar)
Java-Programmierer

Juni — **First Data**
Abrechnungs- und Zahlungssystem über Internet

Juni — **Linkage Software**
E-Mail-Programme

Juli — **Progressive Networks** (10% Anteil)
Technik zur Online-Übertragung von Audio und Video

Juli — **Navitel Communications**
Internet-Telefongespräche unter dem Betriebssystem Windows CE für Taschencomputer

August — **VXtreme** (75 Millionen Dollar)
Technik zur Daten- und Bildübertragung

August — **Apple Computer** (150 Millionen Dollar)
Vertriebs- und Technikallianz mit Microsofts Konkurrenten

September — **Trados** (20% Anteil)
Sprachübersetzungssoftware

September — **Lernout & Hauspie** (8% Anteil)
Spracherkennungs- und Übersetzungstechnik

September — **E-Stamp** (10% Anteil)
System zum Vertrieb von Briefmarken über Internet

Oktober — **Wildfire Communications**
Spracherkennungstechnik

Dezember — **Hotmail**
Bekannter E-Mail-Provider

Dezember — **Elemental Software**
Werkzeuge zur HTML-Programmierung

DER SPIEGEL