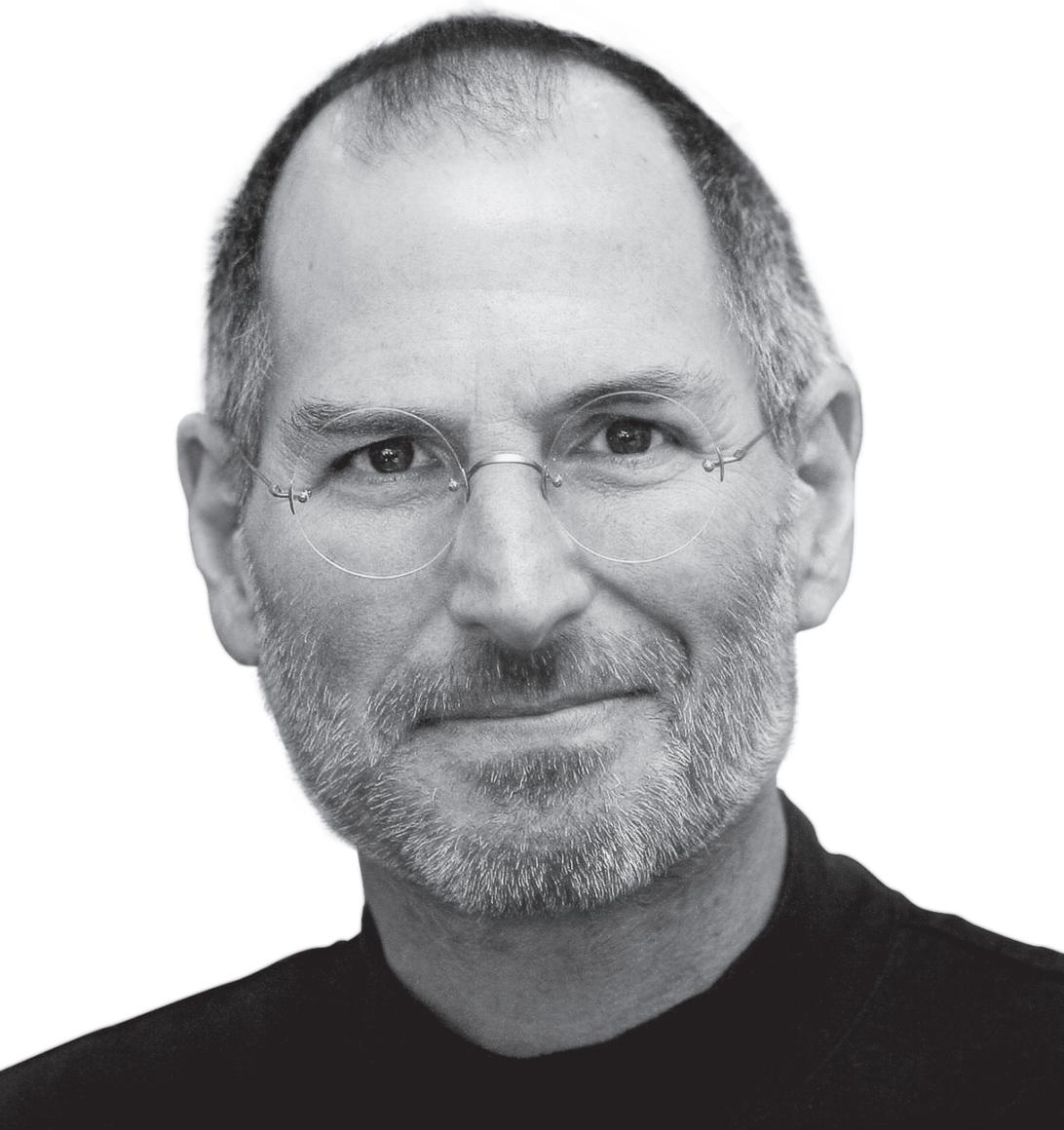


REDLINE | VERLAG

Leander Kahney

Steve Jobs

Visionen



Leander Kahney

Steve Jobs' Visionen

Leander Kahney

Steve Jobs

Visionen

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:
kahney@redline-verlag.de

2. Auflage 2012

© 2011 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,
München,
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

Die vorherige Ausgabe erschien 2008 im FinanzBuch Verlag unter dem Titel
Steve Jobs' kleines Weißbuch

© der Originalausgabe 2008 by Leander Kahney. All rights reserved.

Die englische Originalausgabe erschien 2008 bei Portfolio, einem Mitglied der
Penguin Group (USA) Inc., unter dem Titel *Inside Steve's Brain*.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie
der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form
(durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche
Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer
Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Moritz Malsch, Berlin
Lektorat: Magdalena Brnos, Berlin
Umschlagabbildung: Shaun Curry/AFP/Getty Images
Satz: Joh. Walch, Augsburg
Druck: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm
Printed in Germany

ISBN 978-3-86881-326-5

Weitere Infos zum Thema

www.redline-verlag.de

Gerne übersenden wir Ihnen unser aktuelles Verlagsprogramm

Inhalt

Einleitung 9

Kapitel 1: Schwerpunkt: Wie Neinsagen Apple gerettet hat 21

Kapitel 2: Despotismus: Apples Ein-Mann-Fokusgruppe 47

Kapitel 3: Perfektionismus: Produktdesign und das Streben
nach Exzellenz 67

Kapitel 4: Elitebildung: Beschäftigen Sie nur die Besten,
entlassen Sie Idioten 101

Kapitel 5: Leidenschaft: Ein Ding in die Welt setzen 137

Kapitel 6: Erfindungsgeist: Woher kommt die Innovation? 157

Kapitel 7: Eine Fallstudie: Wie der iPod entstand 197

Kapitel 8: Das ganze System kontrollieren 213

Danksagungen 237

Index: 239

*Für meine Kinder Nadine, Milo, Olin und Lyle; meine Frau Tracy;
meine Mutter Pauline und meine Brüder Alex und Chris.
Und Hank, meinen lieben alten Vater, der ein großer Steve-Jobs-Fan war.*

Einleitung

„Apple hat einige großartige Vermögenswerte, aber ich glaube, wenn wir nicht aufpassen, könnte die Firma – ich suche nach dem richtigen Wort –, könnte sie untergehen.“

– Steve Jobs, als er am 18. August 1997 wieder Interim-CEO bei Apple wurde, im *Time-Magazine*

Steve Jobs schenkt den Pappkartons, in denen seine Produkte verpackt werden, fast so viel Aufmerksamkeit wie den Produkten selbst. Und das nicht wegen der Exklusivität oder Eleganz der Verpackungen – obwohl das Teil davon ist. Für Jobs ist der Vorgang des Auspackens ein wichtiger Teil der Käufererfahrung, und wie bei allem, was er tut, denkt er vorher sehr sorgfältig darüber nach.

Jobs sieht die Art und Weise, wie etwas verpackt wird, als eine sehr nützliche Methode, den Konsumenten neue unbekannte Technologien nahezubringen. Nehmen wir zum Beispiel den original Mac, der 1984 ausgeliefert wurde. Bis dahin hatte noch niemand etwas Ähnliches gesehen. Er wurde über dieses merkwürdige Ding gesteuert – eine Maus – nicht über

eine Tastatur wie andere Computer bis dahin. Um die Benutzer mit der Maus vertraut zu machen, sorgte Jobs dafür, dass diese separat verpackt wurde. Dadurch, dass der Benutzer gezwungen war, die Maus auszupacken, sie in die Hand zu nehmen und anzuschließen, würde ihm die Maus bei der ersten Benutzung nicht mehr ganz so fremd erscheinen. In den folgenden Jahren hat Jobs sorgfältig die „Auspackroutine“ für jedes einzelne Apple-Produkt entworfen. Die iMac-Verpackung war so gestaltet, dass es offensichtlich war, wie man den Apparat ans Internet anschloss. Unter anderem war eine Styroporeinlage enthalten, die nur dafür da war, als Stütze für das schmale Benutzerhandbuch zu dienen. Wie die Verpackung kontrolliert Jobs auch jeden anderen Aspekt der Käufererfahrung – angefangen von den Fernsehwerbespots, die das Verlangen nach Appleprodukten stimulieren, bis hin zu den museumsartigen Geschäften, wo die Kunden sie kaufen; von der benutzerfreundlichen Bediensoftware des iPhones bis hin zu den iTunes-Läden im Internet, die es mit Songs und Videos bestücken.

Jobs ist ein Kontrollfreak par excellence. Er ist auch ein Perfektionist, er ist elitär und ein strenger Lehrmeister für seine Angestellten. Den meisten Quellen zufolge ist Jobs fast ein Verrückter. Er wird dargestellt als ein hoffnungsloser Fall, der Leute in Fahrstühlen ihre Kündigung überreicht, Geschäftspartner manipuliert und sich mit den Verdiensten anderer schmückt.¹ Neuere Biografien zeichnen das unvorteilhafte Bild eines Psychopathen, der durch die niederträchtigsten Wünsche geleitet wird: zu kontrollieren, zu dominieren, zu missbrauchen. Die meisten Bücher über Jobs sind eine deprimierende Lektüre. Sie sind voller Verachtung und lesen sich wie Kataloge von Wutanfällen und Missbräuchen. Kein Wunder, dass er sie „Axtschläge“ genannt hat. Wo steckt da das Genie dahinter?

Ganz klar: Irgendetwas macht er richtig. Jobs rettete Apple ganz knapp vor dem Bankrott, und in zehn Jahren hat er das Unternehmen größer und effektiver gemacht, als es jemals vorher war. Er hat Apples Jahresumsatz verdreifacht, den Marktanteil des Macs verdoppelt und den Wert der Apple-Aktie um 1300 % gesteigert. Gegenwärtig verdient Apple mehr Geld und

1) Deutschman, Alan: *The Second Coming of Steve Jobs*. [Das unglaubliche Comeback des Steve Jobs. Campus Sachbuch, Frankfurt am Main/New York 2001] Broadway, New York 2001, S. 59,197, 239, 243, 254, 294f.; Simon, William L.: *Jeffrey S. Young: iCon: Steve Jobs, The Greatest Second Act in the History of Business*. John Wiley & Sons, New York 2005, S. 212, 213, 254.

liefert mehr Computer aus als jemals zuvor. Dank einer Reihe von erfolgreichen Produkten – und dank eines gigantischen Bestsellers.

Im Oktober 2001 wurde der iPod vorgestellt, der Apple veränderte. Genau wie Apple sich von einem Unternehmen der Ferner-liefen-Ränge in ein kraftstrotzendes globales Unternehmen verwandelte, hat sich der iPod von einem teuren exotischen Luxusartikel zu einer eigenen wichtigen Produktkategorie entwickelt. Unter Jobs' Führung wurde der teure Mac-Player iPod, den viele Leute ablehnten, zu einer Multimilliarden-Dollar-Branche, die Hunderte von Zulieferfirmen und viele Hersteller mit am Leben hielt.

Schnell und rücksichtslos wurden von Jobs immer neuere und bessere Modelle des iPod auf den Markt geworfen. Ein Online-Store wurde hinzugefügt, die Kompatibilität zu Windows hergestellt und um die Möglichkeit, Videos abzuspielen, erweitert. Das Resultat: Bis April 2007 wurden bereits mehr als 100 Millionen Stück verkauft, knapp die Hälfte seiner explodierenden Einnahmen. Das iPhone, ein iPod zum Telefonieren und zum Surfen im Internet, scheint schon der nächste Verkaufsschlager zu werden. Obwohl es erst im Juni 2006 eingeführt wurde, verändert das iPhone jetzt schon das riesige Handygeschäft radikal. Bereits jetzt teilen Experten das Handyzeitalter in zwei Perioden; die vor und die nach dem iPhone.

Betrachten wir einige Zahlen. Bis heute (November 2007) hat Apple bereits weit mehr als 100 Millionen iPods verkauft, und es ist realistisch, dass diese Zahl Ende 2008 bei 200 Millionen und Ende 2009 bei 300 Millionen liegen wird. Einige Analysten vermuten, dass Apple 500 Millionen iPods verkaufen kann, bis der Markt gesättigt ist. Damit ist der iPod ein Kandidat für den größten Verkaufsschlager im Bereich der Consumer Electronics aller Zeiten. Der gegenwärtige Rekordhalter, der Walkman von Sony, wurde während seiner 15-jährigen Alleinherrschaft in den 80er- und frühen 90er-Jahren 350 Millionen Mal verkauft.

Auf dem MP3-Player-Markt hält Apple ein Monopol, das an Microsoft erinnert. In den USA hat der iPod einen Marktanteil von nahezu 90 Prozent: neun von zehn MP3-Playern sind iPods.² Drei Viertel aller Autos des

2) Booth, Cathy: „Steves Job: Restart Apple“. In: Time, 18. August 1997. (<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,986849,00.html>)

Modelljahrgangs 2007 bieten die Möglichkeit, einen iPod anzuschließen. Nicht einen MP3-Player, sondern einen iPod. Apple hat 600 Millionen Exemplare seiner iTunes-Jukebox-Software unter die Leute gebracht, und der iTunes-Online-Store hat drei Milliarden Songs verkauft. „Wir sind selbst ziemlich erstaunt darüber“, sagte Jobs bei einer Pressekonferenz im August 2007, bei welcher Gelegenheit er diese Zahlen bekannt gab. Der iTunes Music Store verkauft fünf Millionen Songs pro Tag – 80 Prozent aller online verkauften Musik. Der Online-Shop ist der drittgrößte Musikeinzelhändler in den USA, knapp hinter Wal-Mart und Best Buy. Bis Sie das hier lesen, haben sich die Zahlen wahrscheinlich verdoppelt, und aus dem iPod ist eine unaufhaltsame Dampfwalze geworden, mit der nicht einmal Microsoft konkurrieren kann.

Kommen wir nun zu Pixar. 1995 produzierte Jobs' kleines privates Filmstudio den ersten vollständig computeranimierten Film „Toystory“. Dies war der erste in einer ganzen Reihe von Kinohits, die jährlich herauskamen. Jedes Jahr, regelmäßig und zuverlässig wie ein Uhrwerk. Disney kaufte Pixar 2006 für gigantische 7,4 Milliarden Dollar. Dies ist besonders wichtig, weil es Jobs zu Disneys größtem Einzelaktionär und damit zur wichtigsten Nervensäge in Hollywood machte. „Er ist der Henry J. Kaiser oder der Walt Disney seiner Zeit“³, sagte Kevin Starr, Kulturgeschichtler und Chef der kalifornischen Staatsbibliothek.

Jobs kann eine bemerkenswerte Karriere vorweisen. Er hat einen riesigen Einfluss auf Computer, auf die Kultur und natürlich auf Apple. Ach ja, er ist ein Selfmade-Milliardär, einer der reichsten Männer der Welt. „In dem Computersegment, das wir Personal Computer nennen, war und ist er der einflussreichste Innovator“, sagt Gordon Bell, der legendäre Informatiker und herausragende Computerhistoriker.⁴

Eigentlich hätte Jobs vor Jahren von der Bildfläche verschwinden sollen – und zwar 1985, um genau zu sein –, als er nach einem missglückten Machtkampf gezwungen wurde, Apple zu verlassen.

3) Markoff, John: „Oh, Yeah, He Also Sells Computers“. In: New York Times, 25. April 2004.

4) Private E-mail von Gordon Bell, November 2007.

Steve wurde im Februar 1955 in San Francisco als Sohn zweier unverheirateter College-Studenten geboren, die ihn eine Woche nach seiner Geburt zur Adoption freigaben. Er wurde von Paul und Lara Jobs adoptiert, einem Arbeiterhepaar, das bald darauf nach Mountain View in Kalifornien, einem ländlich geprägten Städtchen voller Obstgärten, umzog. Dieses blieb allerdings nicht lange ländlich – Silicon Valley wuchs dort langsam aber sicher heran.

Während seiner Schulzeit wurde aus Steven Paul Jobs, der nach seinem Adoptivvater, einem Maschinisten, benannt war, fast ein Krimineller. Er sagte, sein Lehrer in der 4. Klasse rettete ihn, indem dieser Lehrer ihn mit Geld und Süßigkeiten bestach. „Ich wäre definitiv im Gefängnis gelandet“, sagte er. Ein Nachbar führte ihn in die Wunderwelt der Elektronik ein, indem er ihm Heathkits schenkte (Hobby-Elektronik-Bausätze), die ihn das Innenleben verschiedener Produkte verstehen ließ. Selbst komplexe Dinge wie Fernseher waren ihm nun nicht mehr rätselhaft. „Diese Dinge waren kein Geheimnis mehr für mich“, sagte er. „Ich sah, dass es sich dabei um Erfindungen von Menschen handelte und dass keine Magie im Spiel war.“⁵

Jobs leibliche Eltern stellten bei seiner Freigabe zur Adoption die Bedingung, dass er später würde studieren können, aber nach dem ersten Semester flog er aus dem Reed-College in Oregon. Allerdings besuchte er inoffiziell weiter Kurse, die ihn interessierten, wie z. B. Kalligraphie. Da er absolut pleite war, recycelte er Cola-Flaschen, übernachtete bei Freunden auf dem Fußboden und aß im örtlichen Hare-Krishna-Tempel kostenlos. Er experimentierte mit einer reinen Apfeldiät rum, von der er hoffte, dass sie ihm das Waschen ersparen würde. Sie tat es nicht.

Jobs kehrte nach Kalifornien zurück und nahm für kurze Zeit einen Job bei Atari an, einem der ersten Hersteller von Computerspielen, um so Geld für eine Indienreise zusammenzusparen. Er kündigte jedoch sehr schnell und machte sich zusammen mit einem Kindheitsfreund auf die Suche nach Erleuchtung.

5) Morrow, David: „Steve Jobs“. In: Smithsonian Institution Oral and Video Histories, 20. April 1995. (<http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/sji.html>)

Nach seiner Rückkehr verbrachte er seine Zeit mit einem anderen Freund: Steve Wozniak, einem Elektronikgenie, der nur zum Spaß seinen eigenen privaten PC baute, aber kein Interesse daran hatte, ihn zu verkaufen. Jobs hatte andere Pläne. Zusammen gründeten sie Apple Computer Inc. in Jobs' Schlafzimmer, und bald darauf schraubten sie mit ein paar anderen Teenagern in der Garage seiner Eltern Computer per Hand zusammen, um ihr Geschäft zu finanzieren, verkaufte Jobs seinen VW-Bus und Wozniak seinen Taschenrechner. Jobs war 21, Wozniak 26.

Apple sprang gerade noch auf den Zug der frühen PC-Revolution auf und hob ab wie eine Rakete. Der Börsengang 1980 war der größte seit dem von Ford 1956 und machte aus den Angestellten, die Aktienoptionen besaßen, auf einen Schlag Multimillionäre. 1983 stieg Apple als Nummer 411 in die Fortune-500-Liste ein, der schnellste Aufstieg einer Firma in der Wirtschaftsgeschichte. „Ich besaß knapp über eine Million Dollar, als ich 21 war, über zehn Millionen Dollar mit 24 und 100 Millionen mit 25, doch all das war nicht wichtig, weil ich es nie für Geld tat“, sagte Jobs.

Wozniak war das Hardwaregenie, der Chipingenieur, aber Jobs sah den Gesamtzusammenhang. Dank Jobs' Ideen im Bereich Design und Werbung wurde aus dem Apple II der erste erfolgreiche Computer für den Massenmarkt – was Apple zum Microsoft der frühen 80er-Jahre machte. Doch das langweilte Jobs, und er wandte sich dem Mac zu, der ersten kommerziellen Anwendung der revolutionären graphischen Benutzeroberfläche, die in Computerlaboratorien entwickelt worden war. Jobs erfand die graphische Benutzeroberfläche, die heute in fast jedem Computer benutzt wird, einschließlich der vielen Millionen von Bill-Gates-Windows-PCs, nicht, aber er brachte sie auf den Massenmarkt, denn das war von Anfang an Jobs' erklärtes Ziel: benutzerfreundliche Technologie für das größtmögliche Publikum zu produzieren.

1985 wurde Jobs von Apple herausgeschmissen, weil er unproduktiv und völlig außer Kontrolle geraten war. Nachdem er den Machtkampf mit dem damaligen CEO John Sculley verloren hatte, kündigte Jobs, bevor er herausgeschmissen werden konnte. Er sann auf Rache und gründete NeXT, mit dem Ziel, hochmoderne Computer an Schulen zu verkaufen und Apple so das Geschäft zu vermiesen. Für zehn Millionen Dollar kaufte er außerdem eine schwächelnde Computergrafikfirma von dem Star-Wars-

Regisseur George Lucas, der Bargeld für seine Scheidung brauchte. Er benannte die Firma in Pixar um und päppelte das ums Überleben kämpfende Unternehmen zehn Jahre lang mit 60 Millionen Dollar seines privaten Vermögens auf, bis es am Ende einen Kinohit nach dem anderen produzierte und Hollywoods erstes Animationsstudio wurde.

NeXT hingegen kam nie auf die Beine. In acht Jahren verkaufte das Unternehmen nur 50.000 Computer und musste am Ende das Hardwaregeschäft aufgeben, um sich darauf zu konzentrieren, Software für Nischenkunden wie die CIA zu produzieren. An dieser Stelle hätte Jobs aus der Öffentlichkeit verschwinden können. Nach dem Scheitern von NeXT hätte Jobs seine Memoiren schreiben und Risikokapitalgeber wie viele andere vor ihm werden können. Aber rückblickend war NeXT ein erstaunlicher Erfolg, denn die NeXT-Software war am Ende der Grund für Jobs' Rückkehr zu Apple, und sie wurde zur Grundlage mehrerer Schlüsselinnovationen von Apple, insbesondere für das hochangesehene und einflussreiche Betriebssystem Mac OS X.

Jobs' Rückkehr zu dem Unternehmen 1996, das erste Mal seit elf Jahren, dass er seinen Fuß auf den Cupertino-Campus setzte, wurde zum großartigsten Comeback in der Wirtschaftsgeschichte. „Apple hat den Vorhang zum wahrscheinlich bemerkenswertesten zweiten Akt, der je in der Welt der Technologie gespielt wurde, geöffnet“, verriet Eric Schmidt, Googles CEO dem *Time Magazine*. „Die Wiederauferstehung des Unternehmens ist einfach phänomenal und wahrlich beeindruckend.“⁶

Jobs machte einen geschickten Schachzug nach dem anderen. Der iPod ist ein Hit, und das iPhone scheint auch einer zu werden. Sogar der Mac, einstmals abgeschrieben als teures Spielzeug für ein Nischenpublikum, legt ein rauschendes Comeback auf die Bühne. Der Mac, wie Apple selbst, ist jetzt so richtig im Mainstream angekommen. In zehn Jahren hat Jobs kaum einen Fehler gemacht. Außer einem großen. Er übersah Napster und die digitale Musikrevolution im Jahr 2000. Während die Kunden CD-Brenner wollten, stellte Apple iMacs mit DVD-Laufwerken her und be-

6) Caplan, Jeremy: „Google's Chief Looks Ahead“. In: *Time*, 2. Oktober 2006. (<http://www.time.com/time/business/article/0,8599,1541446,00.html>)

warb diese als Videobearbeitungsgeräte. „Ich war ein Idiot“, verriet er dem *Fortune*-Magazin.⁷

Natürlich war nicht alles genauestens von Jobs geplant. Jobs hatte auch Glück. Eines frühen Morgens im Jahr 2004 offenbarte eine ärztliche Untersuchung einen Tumor in seiner Bauchspeicheldrüse. Es war ein Todesurteil. Bauspeichelkrebs führt sicher und schnell zum Tod. „Mein Arzt riet mir, nach Hause zu gehen und meine Angelegenheiten zu regeln, was so viel bedeutet wie: Bereiten Sie sich aufs Sterben vor“, sagte Jobs. „Es bedeutet, seinen Kinder möglichst alles in ein paar Monaten zu sagen, was man ihnen eventuell in den nächsten zehn Jahren hätte sagen wollen. Es bedeutet, sicherzustellen, dass alles erledigt ist, damit es für die Familie so einfach wie möglich wird. Es bedeutet, Abschied zu nehmen.“ Doch am Abend desselben Tages zeigte sich bei einer histologischen Untersuchung, dass der Tumor einer extrem seltenen Krebsart zuzuordnen war, die man operativ behandeln kann. Jobs wurde also operiert.⁸

Heute ist Jobs in seinen Fünfzigern und lebt zurückgezogen mit seiner Frau und seinen vier Kindern in einem großen prunkvollen Haus in einer Vorstadt von Palo Alto. Er ist Buddhist und Fischvegetarier und läuft oft barfuß zum Bioladen an der Ecke, um Obst oder etwas Süßes zu kaufen. Er arbeitet viel und macht gelegentlich Urlaub auf Hawaii. Sein Jahresgehalt beträgt einen Dollar, aber er wird durch seine Aktienoptionen immer reicher – dieselben Optionen, die ihm fast Ärger mit der SEC (der US-Börsenaufsicht) beschert hätten –, und er fliegt in seinem persönlichen 90 Millionen Dollar teuren Gulfstream V Jet, der ihm vom Apple-Vorstand zur Verfügung gestellt wurde, durch die Gegend.

Momentan konzentriert sich Jobs voll und ganz darauf, Apple weiterzuentwickeln. Der Apple-Motor läuft auf vollen Touren, doch sein Geschäftsmodell ist 30 Jahre veraltet. Apple ist eine Anomalie in einer Branche, die sich vor langer Zeit auf Microsoft-Standards festgelegt hat. Apple sollte längst beim großen Kaffeklatsch im Himmel sitzen, wie Osborne, Amiga und Hunderte andere Computerfirmen, die an ihrer eigenen inkompatib-

7) Schlender, Brent: „How Big Can Apple Get?“. In: *Fortune*, 21. Februar 2005.

8) Jobs, Steve: Rede vor Absolventen der Stanford Universität. 12. Juni 2005. (<http://news-service.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html>)

len Technologie festhielten. Aber stattdessen ist Apple zum ersten Mal seit Jahrzehnten in der Lage, größer, mächtiger und präsenter zu werden als je zuvor – was neue Märkte öffnet, die potenziell viel größer sind als die Computerindustrie, deren Vorreiter Apple in den 1970er-Jahren war. Denn Apple hat sich in einen sehr revolutionären Bereich der Technologie vorgewagt: die digitale Unterhaltungsindustrie und Telekommunikation.

Der Arbeitsplatz wurde vor langer Zeit durch Computer revolutioniert, und er gehört Microsoft. Es gibt keine Chance für Apple, hier die Kontrolle an sich zu reißen, aber die eigenen vier Wände sind eine andere Sache. Unterhaltung und Kommunikation werden digitalisiert, Menschen kommunizieren über Mobiltelefone, Instant-Messaging und E-Mail. Und zur gleichen Zeit werden Musik- und Spielfilme zunehmend online gekauft. Jobs ist gut positioniert, um abzuräumen. All die Eigenschaften, all die Instinkte, die ihn in der Geschäftswelt fehl am Platz erscheinen lassen, sind perfekt für die Welt der Unterhaltungselektronik. Seine Design-Besessenheit, sein Können im Bereich Werbung und Vermarktung und sein Beharren darauf, eine perfekte Gesamterfahrung für die Benutzer zu kreieren, sind der Schlüssel für den Verkauf von Hightech-Produkten an ein Massenpublikum.

Apple ist das perfekte Vehikel geworden, um Jobs' langgehegte Träume zu verwirklichen, und zwar, benutzerfreundliche Technologie für Privatkunden zu entwickeln. Er hat Apple nach seinen ganz eigenen Vorstellungen erschaffen – und wiedererschaffen. „Apple ist Steve Jobs' mit 10.000 Leben“, sagte Guy Kawasaki, Apples ehemaliger Chef-Verkäufer, zu mir.⁹ Nur wenige Unternehmen sind so genaue Spiegelbilder ihrer Gründer. „Apple hat immer das Beste und das Schlimmste von Steves Charakter wiedergegeben“, sagte Gil Amelio, der CEO, den Jobs ablöste. „[Frühere CEOs] John Sculley, Michael Spindler und ich hielten den Laden am Laufen, aber wir veränderten die Identität der Firma nicht entscheidend. Obwohl ich mich über einiges bei Jobs ärgern könnte, erkenne ich an, dass vieles an Apple, das ich liebe, durch seine Persönlichkeit zustande gekommen ist.“¹⁰

9) Kawasaki, Guy: Persönliches Interview, 2006.

10) Amelio, Gil, William L. Simon: *On the Firing Line: My 500 Days at Apple*. Harper Business, New York: 1999), S. X.

Jobs führt Apple mit einer einzigartigen Mischung aus kompromissloser Kunstfertigkeit und großartigen geschäftlichen Know-how. Er ist eher Künstler als Geschäftsmann, aber er verfügt über die brillante Fähigkeit, mit seinen Kreationen Geld zu verdienen. In gewisser Weise ähnelt er Edwin Land, dem Wissenschaftler-Industriellen, der die Polaroidkamera erfand. Land ist eines von Jobs' Vorbildern. Land traf geschäftliche Entscheidungen auf der Grundlage dessen, was er als Wissenschaftler für richtig hielt, und da er Unterstützer von Bürger- und Frauenrechten war, war er weniger ein hartherziger Geschäftsmann. Jobs trägt auch ein wenig von Henri Ford in sich, einem weiteren Vorbild. Ford war ein Demokratisierer der Technik, dessen Methoden der Massenproduktion einem Massenpublikum den Zugang zu Automobilen ermöglichte. Außerdem erinnert er ein wenig an einen Medici der Neuzeit. Er ist ein Mäzen der Künste, dessen Unterstützung von Jonathan Ive eine Renaissance des Industriedesigns eingeläutet hat.

Jobs hat seine Interessen und Charaktereigenschaften – Besessenheit, Narzissmus, Perfektionismus – zum Markenzeichen seiner Karriere gemacht.

Er ist ein Snob, der die meisten Leute für Idioten hält, aber er baut Apparate, die so leicht zu bedienen sind, dass ein Idiot sie bedienen kann.

Er wird von launischer Besessenheit mit unvorhersehbaren Wutanfällen gesteuert und hat dennoch eine Reihe produktiver Allianzen mit kreativen Weltklasse-Mitarbeitern geschmiedet: mit Steve Wozniak, Jonathan Ive und dem Pixar-Regisseur John Lasseter.

Auch kulturell ist er ein Snob, der jedoch Trickfilme für Kinder produziert. Er ist ein Ästhet und Antimaterialist, der zugleich in asiatischen Fabriken Massenprodukte vom Fließband laufen lässt. Er vermarktet sie mithilfe seines Steckenpferds, der Werbung.

Er ist ein Autokrat, der eine große, ineffektive Firma in ein schlankes, diszipliniertes Schiff verwandelt hat, das seine sehr anspruchsvollen Produktpläne einhält.

Jobs nutzte seine natürlichen Gaben und Talente, um Apple zu erneuern. Er verschmolz Hightech mit Design, Branding und Mode. Apple ähnelt weniger einer langweiligen Computerfirma als einem multinationalen Markenkonzern wie Nike oder Sony: einem einzigartigen Zusammenspiel aus Technologie, Design und Vermarktung.

Sein Verlangen, Apples komplette Kundenerfahrung zu gestalten, sichert Apple die Kontrolle über Hardware, Software, Online-Angebote und alles andere. Und trotzdem schafft er es, Produkte herzustellen, die nahtlos zusammenarbeiten und nur selten abstürzen (sogar Microsoft, der Inbegriff der gegenteiligen Herangehensweise des Open-Licensing-Modells, übernimmt beim Verkauf der Xbox-Spielkonsolen und der Zune-MP3-Player die gleiche Arbeitsweise).

Jobs' Charme und Charisma führen zu den besten Produkteinführungen der Branche, einer Verbindung aus Theater und Infomercial. Seine anziehende Persönlichkeit hat ihm auch ermöglicht, großartige Verträge mit Disney, den Plattenfirmen und AT&T zu verhandeln, obwohl diese beim Aushandeln von Deals sonst nicht gerade zimperlich sind. Disney gab ihm bei Pixar vollständige kreative Freiheit und einen riesigen Anteil an den Profiten. Musiklabels halfen dabei, dass aus dem Experiment des iTunes-Musikshops eine Bedrohung für sie wurde. Und AT&T schloss den Vertrag über das iPhone ab, ohne je ein Auge auf den Prototyp geworfen zu haben.

Doch wo einige nur Kontrollzwang sehen, sehen andere den Wunsch, eine nahtlose und komplette Benutzererfahrung zu kreieren. Nicht Perfektionismus wird angestrebt, sondern Exzellenz. Und statt sich ausgenutzt zu fühlen, spürt man den Wunsch, eine Spur im Universum zu hinterlassen.

Wir haben es mit jemandem zu tun, der seine Persönlichkeit zu einer Geschäftsphilosophie gemacht hat.

Lesen Sie im Folgenden, wie.

Kapitel 1

Schwerpunkt: Wie Neinsagen Apple gerettet hat

„Ich suche nach Lösungen mit einer soliden Basis, ich bin bereit, Mauern einzureißen, Brücken zu bauen, Feuer anzuzünden. Ich habe viel Erfahrungen gesammelt, Unmengen an Energie zur Verfügung, ein bisschen von dieser ‚visionären Sache‘, und ich habe keine Angst davor, von vorne zu beginnen.“

- Steve Jobs' Resümee auf Apples Mac-Website

An einem sonnigen Morgen im Juli 1997 kehrte Steve Jobs zu dem Unternehmen zurück, das er 20 Jahre zuvor in seinem Schlafzimmer mitbegründet hatte.

Apple befand sich in einer tödlichen Spirale. Das Unternehmen war nur sechs Monate vom Bankrott entfernt. Innerhalb weniger Jahre schrumpfte Apple von einem der größten Computerhersteller der Welt zu einem Fern-liefen-Namen. Geld und Marktanteile verflüchtigten sich, niemand

kaufte Apple-Computer, die Aktien waren so viel wert wie Toilettenpapier, und die Presse sagte sein unmittelbar bevorstehendes Ende voraus.

Apples führende Mitarbeiter wurden früh am Morgen zu einem Meeting in der Chefetage versammelt. Der damalige CEO, Gilbert Amelio, der seit ungefähr 18 Monaten im Amt war, wurde entlassen. Er hatte an dem Unternehmen herumgeflickt, aber darin versagt, das kreative Feuer neu zu entfachen. „Für mich ist es Zeit, zu gehen“, sagte er und verließ still den Raum. Bevor irgendjemand reagieren konnte, kam Steve Jobs herein und sah aus wie ein Penner. Er trug Shorts, Turnschuhe und einen Dreitagebart. Er ließ sich in einen Sessel fallen und begann, langsam laut zu denken: „Sagen Sie mir, was in diesem Laden falsch läuft“, sagte er. Bevor irgendjemand antworten konnte, platzte es aus ihm heraus: „Es sind die Produkte. Die Produkte sind MIST! An ihnen ist nichts mehr sexy.“¹

Apples Absturz

Apples Absturz ging schnell und dramatisch vonstatten. 1994 nannte Apple annähernd 10 % des weltweiten Multimilliardendollar-Markts für PCs sein Eigen. Apple war der zweitgrößte Computerhersteller der Welt, direkt hinter dem Computerriesen IBM.² 1995 lieferte Apple mehr Computer aus als je zuvor – 4,7 Millionen Macs weltweit –, aber das reichte nicht. Es wollte sein wie Microsoft. Mehrere Computerhersteller, u. a. Power Computing, Motorola, Umax erhielten Lizenzen für das Betriebssystem für Macintosh. Die Intention des Apple-Managements war dabei, dass diese „geklonten“ Maschinen den Gesamtmarkt für Macs vergrößerten. Aber es funktionierte nicht. Der Mac-Markt blieb relativ klein, und die Klonhersteller nahmen einfach Marktanteile weg.

Im ersten Quartal 1996 bilanzierte Apple einen Verlust von 69 Millionen Dollar und entließ 1.300 Mitarbeiter. Im Februar entließ der Aufsichtsrat

-
- 1) Burrows, Peter, Grover, Ronald, Heather Green: „Steve Jobs’ Magic Kingdom. How Apple’s demanding visionary will shake up Disney and the world of entertainment“. In: *Business Week*. 6. Februar 2006. (http://www.businessweek.com/magazine/content/06_06/b3970001.htm)
 - 2) „IBM had a 10.8 percent market share; Apple 9.4 percent; and Compaq Computer 8.1 percent, according to market research firm IDC“. In: *New York Times*, 26. Januar 1995, Vol. 144, No. 49953.

den CEO Michael Spindler und berief stattdessen Gil Amelio, einen alten Hasen der Chipbranche, der in dem Ruf stand, ein Turnaround-Künstler zu sein. Aber in den 18 Monaten seiner Amtszeit stellte er sich als ineffektiv und unbeliebt heraus. Apple machte einen Verlust von 1,6 Milliarden Dollar, der Marktanteil fiel von zehn Prozent auf drei Prozent, und die Aktie kollabierte. Amelio entließ Tausende Mitarbeiter, aber er selbst scheffelte etwa sieben Millionen Dollar an Gehalts- und Bonuszahlungen und saß laut *New York Times* auf einem Aktienberg, der 26 Millionen Dollar wert war. Er ließ die Chefetage von Apple großzügig renovieren und hatte, wie bald bekannt wurde, ein goldenes Sicherheitspolster ausgehandelt, das etwa sieben Millionen Dollar wert war. Die *New York Times* nannte Apple unter Amelio eine „Kleptokratie“.³

Aber Amelio hat auch einiges richtig gemacht. Er stoppte eine Reihe von Verlustprojekten und -produkten und schrumpfte das Unternehmen gesund, um die Verluste bewältigen zu können. Am wichtigsten war, dass er Jobs' Firma NeXT kaufte, in der Hoffnung, dass deren modernes und robustes Betriebssystem an die Stelle des Macintosh-Betriebssystems treten könnte, das nach und nach alt und anfällig geworden war.

Der Kauf von NeXT wurde durch einen Zufall in die Wege geleitet. Amelio war daran interessiert, BeOS zu kaufen, ein junges Betriebssystem, das von einem früheren Apple-Vorstand, Jean Louis Gassée, entwickelt wurde. Doch während sie noch feilschten, rief Garret L. Rice, ein Vertriebler von NeXT, aufs Geratewohl Apple an und schlug vor, sich mal zu unterhalten. Apples Ingenieure hatten nicht einmal an NeXT gedacht.

Sein Interesse war geweckt, und Amelio bat Jobs, das NeXT-Betriebssystem vorzustellen.

Im Dezember 1996 führte Jobs Amelio auf beeindruckende Weise das NeXT-Betriebssystem vor. Anders als BeOS war NeXT bereits ausgereift. Auch bot NeXT eine ganze Palette fortgeschrittener und sehr hoch angesehener Programmierertools, die es anderen Unternehmen sehr leicht machten, Software dafür zu schreiben. „Seine Leute hatten sehr viel Zeit damit

3) Carreso, Denise: „Apple's Executive Mac Math: The Greater the Loss, the Greater the Salary“. In: *New York Times*, 14. Juli 1997.

verbracht, über Schlüsselfragen wie Networking und die Welt des Internets nachzudenken – viel mehr als alle anderen weit und breit. Das Ergebnis war besser als alles, was Apple hervorgebracht hatte, besser als NT und möglicherweise besser als das, was Sun zu bieten hatte“, schrieb Amelio.⁴

Bei den Verhandlungen verhielt sich Jobs sehr zurückhaltend. Seine Angebote waren nicht überbietet. Er bot „eine erfrischend ehrliche Herangehensweise, besonders für Steve Jobs' Verhältnisse“, sagte Amelio.⁵ „Ich war erleichtert, dass er nicht ankam wie ein Hochgeschwindigkeitszug. Die Präsentation bot Raum zum Nachdenken, zum Hinterfragen und zum Diskutieren.“

Die beiden arbeiteten den Vertrag bei einer Tasse Tee in Jobs' Küche in Palo Alto aus. Die erste Frage war der Preis, der auf dem Aktienkurs basierte. Die zweite Frage betraf die Aktienoptionen, die seine NeXT-Mitarbeiter hielten. Amelio war beeindruckt, dass er auf die Belange seiner Angestellten Rücksicht nahm. Traditionell sind Aktienoptionen eine der wichtigsten Formen der Bezahlung in Silicon Valley, und Jobs hat sie viele Male benutzt, um wichtige Mitarbeiter zu rekrutieren und zu halten, wie wir später in Kapitel 5 sehen werden. Doch im November 2006 leitete die Börsenaufsicht eine Untersuchung in mehr als 130 Unternehmen, einschließlich Apple, ein, die Jobs in Anschuldigungen verwickelte, er habe irregulär Optionen zurückdatiert, um deren Wert zu erhöhen. Jobs bestritt, bewusst das Gesetz gebrochen zu haben. Doch die Ermittlungen der Börsenaufsicht sind noch immer im Gange.

Jobs schlug Amelio einen Spaziergang vor, der für diesen eine Überraschung, aber für Jobs eine Standardtaktik war.

„Steves Energie und Enthusiasmus hatten mich in den Bann gezogen“, sagte Amelio. Ich erinnere mich sehr gut daran, wie das Gehen ihn anregt, wie seine kompletten geistigen Fähigkeiten zum Tragen kommen, wenn er rauskommt und sich bewegt, wie er sich dabei besser ausdrücken kann. Wir kehrten zum Haus um, und der Handel war perfekt.“⁶

4) Amelio, Gil, William L. Simon: *On the Firing Line: My 500 Days at Apple*. Harper Business, New York: 1999), S. 192.

5) Ebd., S. 193.

6) Ebd., S. 199.

Zwei Wochen später, am 20. Dezember 1996, gab Amelio bekannt, dass Apple NeXT für 427 Millionen Dollar kaufen würde. Jobs kehrte als Amelios Sonderberater zu Apple zurück, um beim Übergang zu helfen. Zum ersten Mal seit fast elf Jahren hatte Jobs das Firmengelände betreten. Jobs hatte Apple 1985 nach einem gescheiterten Machtkampf gegen den damaligen CEO John Sculley verlassen. Jobs hatte gekündigt, bevor er selbst entlassen werden konnte, und hatte NeXT als direkten Rivalen Apples gegründet, um Apple das Geschäft zu vermiesen. Nun dachte er, dass es schon zu spät sein könnte, um Apple zu retten.

Der Auftritt des iCEO

Anfangs hatte Jobs gezögert, bei Apple wieder eine Aufgabe zu übernehmen. Er war bereits der Geschäftsführer einer anderen Firma – Pixar, die dank des riesigen Erfolgs ihres ersten Spielfilms *Toy Story* gerade begann abzuheben. Angesichts diesen Erfolges in Hollywood scheute sich Jobs, bei Apple wieder ins Technologiesgeschäft einzusteigen. Jobs war es leid, neue technologische Produkte auszuhecken, die sowieso bald überholt waren. Er wollte Dinge von längerer Dauer erschaffen. Einen guten Spielfilm zum Beispiel, denn eine gute Geschichte lebt Jahrzehnte. 1997 verriet Jobs der *Time*:

„Ich glaube nicht, dass sie in 20 Jahren noch in der Lage sein werden, einen Computer zu booten, aber der Film *Schneewittchen* wurde 28 Millionen Mal verkauft, und er ist eine 60 Jahre alte Produktion. Die Leute lesen ihren Kindern nicht mehr Herodot oder Homer vor, aber jeder sieht sich Spielfilme an. Dies sind unsere heutigen Mythen. Disney bringt diese Mythen in unsere Kultur ein, und Pixar wird dies hoffentlich auch tun.“⁷

Noch wichtiger war vielleicht, dass Jobs Apple ein Comeback nicht zutraute. Er war so skeptisch, dass er im Juni 1997 die 1,5 Millionen Aktien, die er für den Kauf von NeXT erhalten hatte, zu einem unglaublich schlechten Kurs verkaufte – alle bis auf eine symbolische Aktie. Er glaubte nicht, dass Apple eine Zukunft hatte, die mehr als eine Aktie wert war.

7) Booth, Cathy: „Steves Job: Restart Apple“. In: *Time*, 18. August 1997. (<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,986849,00.html>)