

Führung neu überdenken



Am 24. August 2011, an dem Tag, an dem Steve Jobs als CEO von Apple zurücktrat, nahm er an einer Vorstandssitzung teil. Er war schwerkrank und hatte entschieden, es sei an der Zeit, seine Position aufzugeben. An diesem Tag wurde er Aufsichtsratsvorsitzender und machte damit den Angestellten, Kunden und Investoren von Apple gleichermaßen Hoffnung, er würde weiterhin Einfluss auf das Unternehmen behalten und noch einige Zeit länger dabeibleiben.

Jobs liebte Produkte über alles. Auch wenn er an diesem Tag kam, um seinem Vorstand persönlich mitzuteilen, dass er zurücktreten werde, wusste er auch, dass er Gelegenheit haben würde, Apples neueste Produkte zu sehen. Tatsächlich war Apple nur noch wenige Wochen vor der Markteinführung des neuesten iPhones, das erstmals die mit künstlicher Intelligenz ausgestattete Software Siri enthielt, die als eine Art persönlicher Assistent des Nutzers funktioniert. So wie der Computer HAL in Stanley Kubricks *2001: Odyssee im Weltraum* beantwortete Siri Fragen. Siri antwortete seinem Besitzer. So begann eine der Versprechungen der Computer-Revolution in Erfüllung zu gehen, zu deren Beginn Steve Jobs 25 Jahre zuvor beigetragen hatte. Es ging darum, die Stärke des Computers zur Verbesserung des Lebens der Menschen dienstbar zu machen.

Scott Forstall, Apples leitender Angestellter für mobile Software, war dabei, Siri dem Konzernvorstand vorzuführen, als Jobs ihn unterbrach. »Gib mir das Telefon«, sagte Jobs und gab zu erkennen, dass er die Technologie des persönlichen

Assistenten selbst ausprobieren wolle. Forstall, der seine gesamte Karriere lang für Jobs gearbeitet hatte, erst bei NeXT und dann bei Apple, zögerte. Er war ein Ingenieur mit theatralem Gespür, mit Ehrgeiz, Charisma und der wachen Intelligenz von Jobs. Dennoch war Forstalls Zögern berechtigt: Die Faszination von Siri war, dass es mit der Zeit die Stimme seines Herrn erlernte, indem es sich seinen Eigenarten anpasste und persönliche Details absorbierte. Die Maschine glich einem Baseball-Handschuh, der nach der Form der Hand seines Besitzers geformt war, und dieses spezielle Bauteil kannte Forstall. Aus allen möglichen Gründen – Jobs' notorischer Ungeduld, dass dies ein ganz besonders emotionaler Tag war, und dem Stress, ein noch nicht fertiges Produkt so kurz vor der Auslieferung übergeben zu müssen – zögerte Forstall, Jobs das Telefon zu geben. »Sei aber vorsichtig«, sagte er einem Mann, der in seinem Leben nie vorsichtig gewesen war. »Ich habe es gut auf meine Stimme eingestellt.«

Typisch für Jobs: Ein »Nein« war keine Antwort für ihn. »Gib mir das Telefon«, bellte er und forderte ihn auf, um den Tisch herumzukommen und ihm das Gerät zu geben. Der schwerkranke Jobs, der den Kauf des Start-ups überwacht hatte, das Siris Technologie erfunden hatte, schüttelte den Computer ein wenig hin und her. Dann fragte er entschlossen: »Bist du ein Mann oder eine Frau?« Siri antwortete: »Ich habe kein Geschlecht, Sir.« Darauf folgte erleichtertes Gelächter.

Siris Identifikation seines Geschlechts mag vielleicht einer der wenigen unbeschwerten Augenblicke während einer für den Vorstand schwierigen Sitzung gewesen sein, doch als Jobs nach dem Prototyp des iPhones griff, durchlief Forstall zweifellos ein Gefühl der Angst. Diese Szene verdeutlicht viele der Prinzipien, die Apples Größe ausmachen – aber auch den Unterschied zu den meisten Unternehmen, die als Vorbild für gute Unternehmensführung gelten. Ein riesiges Unternehmen hatte seine besten Kräfte auf ein einziges Produkt konzentriert. Das Produkt wurde unter strengster Geheimhaltung entwickelt und die technischen Einzelheiten

und das Design spiegelten eine geradezu zwanghafte Konzentration auf Details wider. Außerdem befand sich mit Jobs eine völlig andere Art eines CEO auf der Bildfläche, einer, der seine Persönlichkeit zur Schau stellte – narzisstisch, launisch, nicht auf die Gefühle anderer achtend –, was von der Gesellschaft normalerweise als negativ abgelehnt wird. Sind diese Eigenschaften aber wirklich negativ? Denn die Art und Weise, wie bei Apple die Geschäfte laufen und wie die Manager das Unternehmen führen, ist eine schallende Ohrfeige für die jahrelangen Lehren an den Wirtschaftsfakultäten. Es drängt sich die Frage auf: Ist Apples Erfolg einzigartig oder hat Apple etwas, das der Rest der Wirtschaftswelt nachahmen sollte?

Es passt genau, dass Jobs' letzter offizieller Auftritt die Überprüfung eines iPhones war und er damit die schon seit vier Jahren bestehende Vorherrschaft bei den Smartphones und die einzigartigen Stärken des Unternehmens selbst demonstrierte. Bevor das iPhone 2007 auf den Markt kam, hatte Jobs Apple auf den Kopf gestellt und dies ermöglicht. Er stellte sich das iPhone als revolutionäres Gerät vor, in dem die Annehmlichkeiten eines Smartphones mit dem Speichervolumen und der Tonqualität eines iPods kombiniert werden. Als ob die Zusammenführung dieser beiden Erfindungen nicht schon schwierig genug wäre, gab es noch zusätzlichen Druck, weil das Design ausreichend »Snob-Appeal«, ein nutzerfreundliches Interface und einen so genannten Wow-Faktor haben sollte (oder hat sonst noch jemand ein berührungsempfindliches Display aus Glas?).

Das iPhone-Team war damals bereits sehr ausgedünnt. Allein dessen Existenz belastete den Rest des Unternehmens. Die Plünderung anderer Apple-Teams, insbesondere der Macintosh-Softwareentwicklung, hatte andere Projekte zum Stillstand gebracht. Die neueste Version des Betriebssystems für den Mac wurde verschoben, weil die Ingenieure, die das Programm schrieben, in der iPhone-Abteilung gebraucht wurden. Unter den Angestellten, die nicht für dieses Projekt ausgesucht worden waren, brodelte Missgunst, weil ihre elektro-

nischen Identifikationskarten plötzlich in Bereichen, von denen sie ausgeschlossen wurden und die ausschließlich für die Entwicklung des iPhones reserviert waren, nicht mehr funktionierten. Alle Apple-Produkte werden gleich behandelt; einige jedoch etwas gleicher als andere.

So wurde eine Elite innerhalb einer Elite geschaffen und der Druck, das iPhone fertigzustellen, glich einer Generalmobilmachung für einen Krieg. Ingenieure bei Apple benutzten eine makabre militärische Terminologie, um die Phase der Produktentwicklung zu beschreiben, in der eine Markteinführung bevorsteht: den »Todesmarsch«.

Nicht jeder CEO würde von seinen talentiertesten Angestellten erwarten, dass sie an Feiertagen arbeiten, wie es Jobs jahrelang machte, wenn die alljährliche Macworld kurz nach Neujahr anstand. Doch für die Angestellten von Apple schien Jobs wichtiger zu sein als ihr Leben. Im Jahr 1976 hatte er mit seinem Kumpel Stephen Wozniak das Unternehmen gegründet. In den frühen 1980er-Jahren führte er die Entwicklung des Mac an, schied 1985 angewidert aus, als der von ihm ausgewählte CEO seine Autorität untergrub, und kehrte 1997 in einem Triumphzug zurück, um ein mitgenommenes Unternehmen zu retten. Fast ein Jahrzehnt später strahlte Apple als der hellste Stern am Firmament der Unternehmen, die sich mit Technologie für den persönlichen Gebrauch befassten. Der Fixstern war zweifellos Steve Jobs.

Selbst wenn er nicht durch die Flure von Apple ging, war Jobs ein sichtbarer CEO. Sicherlich, sein Büro im Gebäude 1 Infinite Loop war für die meisten Angestellten des Unternehmens unzugänglich. Dennoch war Jobs im Unternehmensalltag von Apple höchst präsent. Die Angestellten aller Unternehmenslinien sahen ihn in der Cafeteria. Normalerweise plauderte er mit seinem Design-Chef und Alter Ego Jonathan Ive. Sie sahen ihn, wenn er auf dem Betriebsgelände herumging, und sie sahen auch sein Auto, wenn es vor IL-1 geparkt war. Sie verfolgten seine programmatischen Präsentationen ebenso begierig wie die Öffentlichkeit, damit sie verstanden,

in welche Richtung das Unternehmen unterwegs war. Jobs mag zwar unnahbar gewesen sein, und die Wahrscheinlichkeit war hoch, dass die normalen Mitarbeiter niemals in einer Sitzung mit ihm zusammensaßen. Allerdings glaubten sie, dass alles, was sie arbeiteten, letztlich von »Steve« gesehen würde. Denn alles floss zu ihm hinauf und seine Fingerabdrücke waren auf allem Wichtigen, das Apple machte.

Am Vorabend der Markteinführung des iPhone war Jobs auf dem Zenit seiner Fähigkeiten und an der Spitze seiner Liga angelangt. Er hatte seine Krebserkrankung scheinbar besiegt und zwei Jahre zuvor die Entfernung eines bösartigen Tumors an der Bauchspeicheldrüse überlebt. Über seine Krankheit ließ er nur wenig verlauten, lediglich dass es nicht die häufiger vorkommende und sehr schnell zum Tod führende Art des Bauchspeicheldrüsenkrebses war. Seine immer gleich bleibende Bekleidung, ein schwarzer Rollkragenpullover, Levi's Bluejeans, dunkle Socken, Slipper von New Balance und eine Rundbrille im Stil der 1960er-Jahre – Jobs wirkte lässig und war fit und robust, sein graumeliert Bart war voll und nur ein wenig buschig. Vor zwei Jahren war er 50 Jahre alt geworden und befand sich an der Grenze zu einem neuen Lebensabschnitt. Apple hatte die Musikbranche mit dem iPod und dem iTunes Music Store revolutioniert. In diesem Jahr hatte Jobs sein Nebenprojekt Pixar für 7,5 Milliarden US-Dollar an Disney verkauft, wodurch er bei Disney zum berühmten Großaktionär, Aufsichtsrat und außerdem mehrfachen Milliardär wurde.

Besser als jeder andere konnte Jobs in die Zukunft der Technologie-Branche sehen. Doch in den vier Jahren zwischen dem ersten iPhone und dem neuen Modell, das Jobs in der Hand hielt, hatte Apple immerhin Etliches geschafft, und Jobs unterließ es, Siri die entscheidende Frage zu stellen, von der er wusste, dass die Antwort jenseits aller künstlichen Intelligenz lag, wenn auch von überragender Bedeutung war: »Welches Unternehmen wird Apple sein, nachdem ich gegangen bin?«

Der »Todesmarsch«, der zum iPhone führte, war genau nach dem Drehbuch von Apple gestrickt – Favoriten wurden ins Spiel gebracht, Schlüsselqualifikationen wurden auf ein Produkt verteilt, das das Interesse des CEO geweckt hatte, die Arbeitszeit war brutal und dennoch hatte man das Gefühl, die Arbeit sei wichtig. Könnte ein anderes Unternehmen mit einem Jahresumsatz in Höhe von 108 Milliarden US-Dollar ein ähnliches Kunststück in der gleichen Zeit vollbringen? Wahrscheinlich nicht, außer es hätte einen CEO, der glaubte, er könne die Welt verändern und sein Unternehmen könne im Universum »eine Spur hinterlassen«.

Nach seinem Tod am 5. Oktober 2011 im Alter von 56 Jahren wurde Steve Jobs zu Recht für seine außerordentlichen Beiträge zur Neuordnung vieler Branchen gefeiert. Er revolutionierte nicht weniger als vier Branchen: die Computerbranche, die Musikbranche (durch iTunes und den iPod), die Filmindustrie (durch Pixar, das in der Computeranimation führend war) und die Kommunikationsbranche (mit dem iPhone). Nachdem er als junger Mann dazu beigetragen hatte, die Computerindustrie zu definieren, war er auf einem guten Weg, den Nachfolger ins Spiel zu bringen. Monate vor seinem Tod, beim triumphalen Debüt des zweiten iPad von Apple, rief Jobs den Beginn des Zeitalters nach dem PC aus – er meinte damit, dass die Arbeit am Computer nicht nur durch einen Desktoprechner oder einen Laptop begrenzt sein würde. Sein Gesicht, und noch viel mehr die Produkte seines Unternehmens, waren allgegenwärtig. Mit Apple leitete er ein Unternehmen, dessen Produkte weltberühmt waren, dessen Methoden jedoch streng geheim blieben.

Würde Apple besser verstanden, würden seine Fans ebenso wie seine Feinde das Unternehmen als ein gigantisches Gemisch aus Widersprüchen sehen, als ein Unternehmen, dessen Methoden eine schallende Ohrfeige für Jahrzehnte wohl etablierter Managementgrundsätze waren. Es ist aber nicht so, als hätte Apple nicht darauf geachtet, was in den Wirtschaftsfakultäten gelehrt wird, wirklich nicht.

Apple bleibt in einer Zeit verschwiegen, in der der vorherrschende Trend in der Wirtschaft Transparenz ist. Weit entfernt davon, Vollmachten ausüben zu dürfen, arbeiten die Leute bei Apple innerhalb eines eng gesteckten Verantwortungsrahmens. Jobs forderte die Absolventen der Stanford University im Jahr 2005 auf, »die innere Stimme, das Herz und die Intuition nicht von den Nebengeräuschen der Meinung anderer übertönen zu lassen«. Dennoch wird von den Mitarbeitern bei Apple erwartet, dass sie den Anordnungen anderer folgen und keine eigenen Meinungen äußern. Gute Manager, so wurde gelehrt, delegieren. Dennoch war Apples CEO ein Mikromanager im wahrsten Sinne des Wortes. Das begann damit, dass er jede Werbeanzeige, die in seinem Unternehmen entworfen wurde, genehmigte, und er ging so weit, dass er entschied, wer an geheimen Sitzungen teilnehmen durfte und wer nicht.

Apple missachtet wissentlich ein weiteres Herzstück des modernen Managements für Effizienz: Apple lässt, wenn Umsatz gemacht wird und die Quartalsgewinne einen geradezu tyrannischen Einfluss auf die anderen börsennotierten Unternehmen ausüben, immer Geld auf dem Tisch. Tatsächlich interessiert sich Apple ziemlich wenig für die Wall Street, anscheinend betrachtet man Investoren schlimmstenfalls als ein Ärgernis, bestenfalls als notwendiges Übel. Apple möchte die Lebendigkeit eines Start-ups in einer Zeit behalten, in der einstmals flinke Technologieunternehmen (Microsoft, Yahoo!, AOL und sogar Cisco) eine Art Verknöcherung als unvermeidliche Nebenwirkung des Wachstums verzeichnen.

Apple ist kein besonders *netter* Arbeitsplatz in einer Zeit, in der Legionen von Unternehmen darum kämpfen, in *Fortunes* Rangliste der erstrebenswertesten Arbeitsplätze aufgeführt zu werden. (Apple verweigert sich diesem Wettbewerb völlig und entscheidet, sich überhaupt nicht zu bewerben.) Und dann wieder macht Apple eindeutig etwas richtig. Tatsächlich hat Apple nur wenig falsch gemacht, seit Steve Jobs 1997 nach Cupertino zurückkehrte. Im letzten Halbjahr 2011 rangen

Apple und Exxon hinsichtlich der Marktkapitalisierung um die Position des weltgrößten Unternehmens.

Wenn Apple bei dem, was es macht, so gut ist, wie macht es das überhaupt? Googles Betriebsklima hat seinen Weg in die Popkultur gefunden. *Hey, ich kann im Schlafanzug zur Arbeit gehen, Frühstücksflocken von Cap'n Crunch essen und mit den anderen Ingenieuren Turniere bestreiten, während ich auf meinem Razor Scooter sitze – juhu!* Nur sehr wenige Menschen haben auch nur die geringste Ahnung davon, wie es bei Apple zugeht, wenn die Kamera nicht auf etwas gerichtet ist, das ein Vorstandsmitglied in einer sorgfältig eingeübten Präsentation bei der Markteinführung eines neuen Produkts vorführt.

Genau so will es Apple. Was Apple anbelangt, ist das Thema, wie ein Produkt wirklich funktioniert, ein absolutes Tabu. Hinter verschlossenen Türen beziehen sich die leitenden Angestellten auf das »Kochbuch« mit dem Rezept für Apples »geheime Soße«. Tim Cook, der langjährige Chief Operation Officer (COO), der im August 2011, sechs Wochen bevor Steve Jobs starb, CEO wurde, sprach dieses Thema einmal in der Öffentlichkeit an. »Das ist ein Teil des Zaubers von Apple«, sagte er, als er von einem Wall-Street-Analysten gebeten wurde, etwas zur Planung bei Apple zu sagen. »Ich möchte nicht, dass jemand diesen Zauber kennt, weil ich nicht möchte, dass jemand ihn kopiert.«

Was die Geräte von Apple angeht, so sehr die Welt sie liebt und bewundert, verstehen nur wenige, wie Apple sie herstellt und vermarktet. Das ist ein Thema, das man am besten begreift, wenn man die wesentlichen Arbeitsabläufe bei Apple verstanden hat: wie die Führungskräfte arbeiten, die Art und Weise, wie das Unternehmen konkurrierende Technologie-Teams gegeneinander antreten lässt, und seinen einmaligen Denkansatz – oder das Fehlen eines Denkansatzes –, um seine Entwicklung voranzutreiben. Während das mittlere Management bei Apple jahrelang in der gleichen Rolle schuftet – wiederum ein Unterschied zum Rest der Unternehmen der Welt, bei dem es aufwärts und vorwärts geht –, sind nur eine

Handvoll vertrauenswürdige Leutnants nach oben gekommen und wurden Führungskräfte der nächsten Generation.

Dieses Buch ist ein Versuch, in Apples verschlossene Welt vorzudringen und seine geheimen Systeme zu entschlüsseln, damit ehrgeizige Unternehmensgründer, neugierige Manager, neidische CEOs der Rivalen, und Kreative, die davon träumen, Erkenntnisse in Erfindungen umzusetzen, die Abläufe und Sitten in diesem Unternehmen verstehen können. Wenn – und das ist nicht sicher – es möglich wäre, Apple zu imitieren, wer wollte es dann nicht versuchen? Um sich dieser komplizierten Aufgabe zu stellen, wäre Jobs wohl der logischste Ausgangspunkt. Jobs starb 2011 in seinem Haus in Palo Alto, doch sein Geist wird noch jahrelang die Apple AG beeinflussen. Um zu verstehen, wie Apple funktioniert, muss man wissen, dass sein Führungsstil eine Widerlegung der konventionellen Weisheit ist, wie ein CEO sein sollte.



Steven Paul Jobs veränderte die Welt, doch war er der Inbegriff eines seiner Heimat verbundenen Jungen. Paradoxiert, nicht viel anders als die vielen Paradoxa seines Unternehmens, war Jobs ein urbaner Ästhet, der dennoch das Leben eines wohlbehüteten Vorstadtjungen führte. Er bekannte sich zu seiner Abneigung gegen Einkaufszentren und dennoch eröffnete er seinen ersten Apple Store in einem Einkaufszentrum. Als Erwachsener fuhr er täglich zur Arbeit, der Prototyp eines Berufspendlers, der auf der Autobahn mehr zuhause war als in einem Stadtzentrum.

Steve wurde 1955 in San Francisco geboren. Seine Adoptiveltern zogen mit der Familie erst nach Mountain View und dann nach Los Altos, beides Kleinstädte im damaligen Santa Clara Valley. Er besuchte die High School im nahen Cupertino, doch irgendwie zog er niemals um. Kurze Zeit streunte er am sonnigen, trockenen Strand zwischen San Francisco und San Jose herum, in einem Gebiet, in dem eine Ansammlung

von aufkeimenden Unternehmen der Waffentechnologie die Aprikosen- und Pflaumenplantagen verdrängte, die während Jobs' Kindheit die Landschaft geprägt hatten. Er besuchte kurz das Reed College in Oregon, ein liberaler Campus, auf dem die 1960er-Jahre und die 1970er-Jahre nachklangen. Eine Zeitlang zeltete er auf der Farm eines Freundes in Oregon, aber wenn er Geld brauchte, kam er nach Hause und arbeitete für Atari. In diesen frühen Jahren wurde er zum strikten Vegetarier, probierte einen Kurs für Kalligraphie aus – ein früher Hinweis auf seine lebenslange Fixierung auf Design – und versuchte, sich in Indien selbst zu finden. Dann kehrte er nach Hause zurück. Jahre später kaufte Jobs eine Wohnung im exklusiven San Remo, einem luxuriösen Apartmentgebäude in New York mit Blick über den Central Park. Doch die Anziehungskraft der Pultdach-Häuser und der Geschäftsleute, die in ihnen Unternehmen gründeten, war stark: Er zog niemals in die Wohnung an der Upper West Side ein.

Als Anführer für das, was später als Silicon Valley bekannt werden sollte, stellte Jobs später das Urteilsvermögen gründungswilliger Menschen in Frage, die rieten, irgendwo anders ein Unternehmen zu gründen oder Karriere zu machen. Zu Beginn seiner Verjüngungskur für Apple im Jahr 1999 machte er Jeff Jordan, ein ehemaliges Vorstandsmitglied von Disney, lächerlich, weil er an der Stanford University graduierte, »im Epizentrum der Unternehmensgründer«, und danach die Stadt verließ, um in verschiedenen Positionen zu arbeiten. Zehn Jahre später unterhielt sich Andy Miller, CEO und Mitbegründer von Quattro Wireless, einer mobilen Werbeagentur, die von Apple gekauft und deren Technologie zu Apples iAd wurde, mit Jobs über Geografie, als sie sich trafen, um das Geschäft abzuschließen. »Ihr Unternehmen liegt in Waltham«, sagte Jobs, wobei er den Namen der Stadt in Massachusetts, in dem Quattro seinen Sitz hatte, falsch betonte. Miller versuchte Jobs' Aussprache zu korrigieren, doch Jobs schnitt ihm das Wort ab. »Das ist mir egal«, sagte Jobs. »Wis-

sen Sie, was in Waltham ist?«, fragte er und betonte den Namen immer noch falsch. »Absolut nichts.«

Die anderen Titanen der Technologiebranche gingen an einen Ort, der Jobs' Heimat war. Andy Groove von Intel wurde in Ungarn geboren, Larry Ellison, der Mitgründer von Oracle, in Chicago. Larry Page und Sergey Brin stammten aus Michigan und Russland. Mark Zuckerberg, der letzte Superstar im Silicon Valley als Jobs starb, wurde in einem Vorort von New York geboren und gründete Facebook in einem Schlafsaal von Harvard. Sie alle kamen ins Silicon Valley, das Jobs in seine persönliche Struktur einwob, als er noch sehr jung war. Gern erzählte er die Geschichte, als er seinen Nachbarn William Hewlett anrief und ihn um einige Teile für ein Gerät bat, das Jobs gerade baute und das er »Frequenzzähler« nannte. Er war damals gerade einmal 13 Jahre alt. Hewlett, der Mitgründer von Hewlett-Packard, dem ersten Unternehmen im Silicon Valley, das in einer Garage entstand, gab Jobs die Teile – und einen Ferien-Job.

Jobs mag zwar aus dem Silicon Valley stammen, doch passte er nicht immer in dessen Stereotypen. Er war intelligent und wusste viel über Technologie, doch er hatte keine formelle Ausbildung als Ingenieur. Allerdings war er Nerd genug, um mit seinem Freund Steve Wozniak im Homebrew Computer Club herumzuhängen. Wozniak war die Personifizierung eines »Propeller-Heads« (Computer-Geeks) aus den 1970er-Jahren. Doch Jobs war frühreif: selbstsicher, was Frauen anbelangte, ein gut und modern gekleideter Mann, nachdem er zu Reichtum gekommen war (und bevor er anfang, tagein und tagaus immer die gleiche Kleidung zu tragen). Außerdem war er ein scharfsinniger und anspruchsvoller Marketing- und Geschäftsmann. Er war alles, was Ingenieure nicht waren. Allerdings verstand er ihre Technologie gut genug, um ihnen sagen zu können, welche Produkte sie für die Verbraucher bauen sollten, die seine Kunden sein würden.

Apple begann, als Wozniak 1976 den Apple I schuf. Jobs war clever genug, um zu erkennen, dass es für dieses Gerät,

das »Woz« hauptsächlich gebaut hatte, um seine Freunde im Computer-Club zu beeindrucken, einen größeren Markt gab. Der Apple II, 1977 auf den Markt gebracht, verkaufte sich so schnell, dass Apple seine Aktien im Jahr 1980 an der New Yorker Börse Nasdaq notierte, wodurch die beiden jungen Gründer zu Millionären wurden. Als Apple wuchs, verlor Wozniak schnell sein Interesse und Jobs dominierte das Unternehmen. Er stellte ältere Männer ein, auch erfahrene Arbeiter wie Mike Markkula und Mike Scott und 1983 John Sculley, einen Manager von Pepsi, um das zu bieten, was die Investoren des Silicon Valley lange Zeit »Überwachung durch Erwachsene« nannten.

Jobs überwachte die Entwicklung des Macintosh, in dieser Zeit ein revolutionärer Computer, weil er eine bahnbrechende Technologie anwendete, die Jobs im nahe gelegenen Xerox PARC gesehen hatte, im Forschungszentrum des Herstellers von Fotokopierern. Mit einer »Computermaus« und einer grafischen Benutzeroberfläche, die es normalen Anwendern ermöglichte, Größen, Fonts und Farben auf ihrem Bildschirm zu verändern, veränderte der Mac die Computerindustrie. Als sich das Geschäft entfaltete, holte Sculley Jobs nach oben und machte ihn zum stellvertretenden Vorsitzenden. Jobs wählte allerdings das Exil statt eines »Ruhepöstchens« und verließ Apple im Jahr 1985.

Jobs' wilde Jahre waren auch die wichtigsten für sein berufliches und persönliches Wachstum. Er gründete NeXT, ein hochklassiges Computerunternehmen, das eigentlich den wissenschaftlichen Bereich als Zielgruppe hatte. Die Firma nahm niemals Gestalt an, doch hier machte Jobs seine ersten Erfahrungen als CEO. Er wurde von einem sprunghaften Schreihals zu einem eher nuancierten Förderer von Talenten: Mehrere seiner Top-Manager bei NeXT bildeten den Kern der Wiederbelebung von Apple. 1986 investierte er 10 Millionen US-Dollar in ein Unternehmen für Computergrafik, das dem Filmemacher George Lucas gehörte und später den Namen Pixar erhielt. Nach einem Jahrzehnt, in dem er mit verschie-

denen Geschäftsmodellen experimentierte – Pixar verkaufte eine Zeitlang teure Workstation-Computer –, entschied man sich für die Nische der computergestützten Animation. Pixar wurde »über Nacht« zu einem Erfolg, als der Film *Toy Story* 1995 rauskam. Pixar ging schnell an die Börse und Jobs machte sein zweites Vermögen.

In der Zeit, als Jobs nicht bei Apple war, wurde aus einem glamourösen, wenn auch asketischen Junggesellen – eine Zeitlang war er mit der Sängerin Joan Baez und der Autorin Jennifer Egan zusammen – ein richtiger Familienmensch. Nachdem er 1990 an der Stanford University eine Vorlesung hielt, stellte er sich einer Studentin vor, die ihm aufgefallen war – Laurene Powell. Im folgenden Jahr heirateten sie und die beiden zogen ihre drei Kinder in einer ruhigen Straße unweit vom Campus der Stanford University groß. Und wieder führte Jobs ein paradoxes Leben. Am Arbeitsplatz war er ein weltberühmter Geschäftsmann, doch zuhause lebte er ohne Sicherheitspersonal, es gab keine Tore und keinen »englischen« Rasen: Das Grundstück außerhalb seines Hauses im Tudorstil war voll mit kalifornischem Mohn und Apfelbäumen. Alle Nachbarn wussten, ob Jobs zuhause war, weil dann sein silberfarbener Mercedes SL55 AMG in der Auffahrt parkte. Jobs gelang es, seine Kinder und auch seine Frau vor der Öffentlichkeit zu schützen. Laurene Powell Jobs leitete als Vorsitzende von Teach for America eine auf Fortbildung konzentrierte gemeinnützige Einrichtung (zusammen mit Walter Isaacson, dem Biografen ihres Mannes). Als ehemalige Investmentbankerin hielt sie nur gelegentlich öffentliche Reden. Als Jobs starb, lebte ihr Sohn Reed, Student in Stanford in den unteren Semestern, zusammen mit einigen Freunden im benachbarten Haus, das seine Eltern kauften, nachdem sie den langjährigen Nachbarn überreden konnten, in ein Haus umzuziehen, das ein wenig weiter entfernt in der Straße lag. So konnte Reed in der Nähe seines schwerkranken Vaters sein, aber auch in der Nähe seiner jüngeren Schwestern Erin und Eve.

Jobs war bekannt dafür, dass er am Arbeitsplatz sowohl ein Tyrann als auch sehr charmant sein konnte. Diese Kombination zeigte er auch seinen Nachbarn gegenüber. Evelyn Richards, die um die Ecke von Jobs wohnte, schickte einmal ihre Tochter, eine Pfadfinderin, zu den Jobs, um einige Cookies zu verkaufen. »Jobs war selbst an der Tür«, erinnerte sich Richards. »Aber er sagte ihr, er würde keine Cookies kaufen, weil sie so süß und ungesund sind.« Gleichzeitig beobachteten seine Nachbarn häufig, dass er durch die Nachbarschaft spazierte, entweder mit seiner Frau oder sehr oft mit Bill Campbell, seinem Freund und Vorstandsmitglied bei Apple. Wie jeder andere auch kam Jobs zu Gemeinde-Versammlungen. Richards erinnert sich an eine Nachbarschaftsparty am 4. Juli 2007, einige Tage nachdem Apple mit dem Verkauf des iPhones begann. Jobs zeigte allen, die es interessierte, das neue Telefon. Ein rührender Schnappschuss von diesem Tag zeigt Jobs ohne seine Uniform: Er trug eine Baseballkappe, ein langärmeliges weißes Hemd und Bluejeans, ein Flanellhemd war um seine Hüfte gebunden. Auf diesem Foto steht er neben einem anderen Mann, erklärt ihm das iPhone und sieht aus wie irgendein anderer Vater in Palo Alto, der etwas Neues zeigt.



Wenn Macht korrumpiert, dann fördert sie aber auch den Erfolg: Sie zeigt die Qualitäten einer Führungspersönlichkeit klar und deutlich. Als Jobs in seine letzte und geradezu umwerfend produktive Phase seiner Karriere kam, machte er die vielen Paradoxa seiner Persönlichkeit bei Apple zum Managementsystem. Diese »jobsische« Transformation begann ernsthaft im Jahr 1997.

Im Dezember zuvor hatte ein taumelndes Apple NeXT gekauft. Der »verlorene Sohn« und Mitgründer kehrte als »technischer Berater« zurück und die Software von NeXT wurde zur Grundlage des neuen Betriebssystems der Macintosh-

Computer. Im folgenden Juli feuerte Apple seinen CEO Gil Amelio, den für Chips zuständigen ehemaligen Vorstand von National Semiconductor, weil es ihm nicht gelungen war, das Ausbluten von Eigenkapital zum Stillstand zu bringen, das unter Apples beiden vorherigen CEOs, John Sculley und Michael Spindler, begonnen hatte.

Selbst gute Nachrichten bei Apple zeigten die Schwächen der gefallenen Ikone. Am 6. August 1997 gab Apple eine Beteiligung von Microsoft in der Höhe von 150 Millionen US-Dollar bekannt. Dieses Geld war sicherlich hilfreich, doch der wahre Wert für Apple war Microsofts Versprechen, mindestens weitere fünf Jahre lang seine Office-Software für Macintosh zu entwickeln. Apple war in diesem Sommer so schwach geworden, dass viele Software-Programme nicht in einer Apple-Version entwickelt wurden. Die Online-Zeitschrift CNET glaubte zu dieser Zeit, dass Microsofts Schachzug »nicht viel mehr ist als eine gute PR-Masche«. Doch Microsoft wollte nicht, dass Apple stirbt. Der Tod von Apple würde Microsoft in den Augen der Wettbewerbshüter schaden. Der gleiche Beobachter, ein Herausgeber eines Newsletters, der sich auf Windows-Produkte konzentrierte, bemerkte: »Die Investition gibt Apple keine stimmige Strategie für einen Turnaround.«

Doch hinter den Kulissen war Jobs' Plan für eine Wende schon auf gutem Weg. Im nächsten Monat wurde bekannt gegeben, dass Jobs Interims-CEO von Apple werde, bis ein passender Ersatz gefunden sei. Es sollte drei Jahre dauern, bis Jobs endgültig CEO von Apple wurde. Bis dahin wurde er rund um den Hauptsitz des Unternehmens Apples »iCEO« genannt, eine Andeutung auf die bevorstehende *i*-Nomenklatur, die Apples Markenpflege durchdringen sollte. Vorübergehend oder nicht, Jobs war intensiv damit beschäftigt, an den richtigen Schrauben zu drehen, um Apple so zu einer Wiedergeburt zu verhelfen. Er erkannte die Bedeutung der Arbeit von Jonathan Ive in Apples Design-Atelier und beauftragte ihn, an dem zu arbeiten, was später die bonbonfarbigen iMacs

werden sollten – durchsichtige All-in-one-Computer, die wie Fernseher mit einem Keyboard aussahen. Er stellte Tim Cook ein – einen Zauberer aus der Geschäftsführung von Compaq, der zuvor bei IBM war –, um Apples aufgeblähte und defekte Lieferkette umzugestalten.

Danach, als das Unternehmen dank des Erfolgs des iMac wieder auf festen Füßen stand und die zahlreichen unprofitablen Produkte, die nicht zum Kerngeschäft gehörten, über Bord geworfen waren – beispielsweise der Handheld Newton und die Drucker, die von den Produkten der Konkurrenz nicht zu unterscheiden waren –, brachte Jobs Apple auf den Kurs, der aus dem Nischenpionier Apple einen weltweiten Champion machen sollte. Im Jahr 2001 eröffnete Apple seine ersten Ladengeschäfte, die anfangs nur für Macs gedacht waren. Dann begann man die Ladengeschäfte aufzurüsten: in diesem Jahr mit den ersten iPods, gefolgt von einer Reihe von Nachfolgemodellen, einschließlich des Mini, des Nano, des Shuffle und des Touch. Die Kunden benutzten den iTunes-Store, der im Jahr 2003 eingerichtet wurde, um die Geräte mit Musik zu bestücken und später mit Filmen und TV-Shows. Die Läden wurden mit Apple-Produkten ausgestattet, und 2010 auch mit Accessoires und Spitzenprodukten anderer Hersteller, als Apple das bahnbrechende iPad in den Markt einführte.

Genau in dieser Zeit der Explosion der kreativen Energie erkrankte Apples CEO zum ersten Mal. 2003 erfuhr er, dass er eine seltene, anfangs nicht therapierbare Form eines Bauchspeicheldrüsenkarzinoms hatte. Er ließ den Tumor aber erst 2004 entfernen und legte erstmals eine Pause ein. Darauf folgte ein gesunder Zeitraum – das war die Zeit, als das iPhone geboren wurde und das iPad Gestalt annahm –, aber alle, die Apple beobachteten, wussten, dass etwas nicht stimmte, als sich Jobs im Juni 2008 bei einer Messe der Entwickler bei Apple zeigte und sehr hager aussah. Im folgenden Jahr verkündete er eine zweite Auszeit, dieses Mal wegen einer Lebertransplantation. Mitte 2009 begann er wieder zu

arbeiten, doch er konnte das Gewicht, das er im Vorjahr verloren hatte, nicht mehr zulegen.

Letztmals erschien Jobs am 7. Juni 2011 in der Öffentlichkeit, vor dem Stadtrat von Cupertino. Er war gekommen, um der Stadt Apples Pläne für ein neues Hauptquartier für 12 000 Mitarbeiter und einen Campus in Cupertino zu zeigen, der teilweise auf dem Grundstück entstehen sollte, das er von der schrumpfenden Firma Hewlett-Packard gekauft hatte. Ganz der seiner Heimatstadt verbundene Junge, sprach er vor anhängig lauschenden Zuhörern, drückte seinen Wunsch aus, dass sein Unternehmen weiterhin in Cupertino seine Steuern zahlen wolle, und gedachte der Geschichte des fraglichen Grundstücks. (Er merkte an, dass Apple Cupertinos größter Steuerzahler sei und es eine Schande wäre, müsste Apple nach Mountain View umziehen.) Die Präsentation enthielt alle üblichen Fanfaren: saubere Dias und überzeugende Punkte, um den Stadtrat zu überzeugen, dass sein Plan tragfähig war. Hinzu kamen noch einige Spritzer herzerreißender Emotionen. Er sprach über die Aprikosenbäume, die einst auf den 150 Morgen wuchsen, wo Hewlett-Packard seine Computer-Abteilung errichtet hatte. Natürlich wusste er das, denn er war ja nebenan aufgewachsen. Nun machte die Freifläche nur noch 20 Prozent des Grundstücks aus und zu viel davon war asphaltiert. Apples Pläne sahen vor, die Grünflächen deutlich zu vergrößern, einschließlich eines Geländes für 6 000 Bäume, wo derzeit nur 370 Bäume standen. »Wir haben einen versierten Baumpfleger von Stanford eingestellt«, sagte Jobs dem Stadtrat – einen Experten für einheimische Bäume. Das sagte der CEO, der sehr wohl wusste, dass er nicht mehr so lange leben würde, um den Bau des neuen Hauptquartiers zu erleben: »Wir wollen einige Aprikosenbäume pflanzen.«



Als er starb, wurde viel über Jobs' Einzigartigkeit gesprochen. Um Vergleiche zu finden, mussten Beobachter weit zu-

rück in die Geschichte der sagenumwobenen Erfinder und Selbstdarsteller früherer Zeiten gehen, insbesondere bis zu Thomas A. Edison und Walt Disney. Jobs war ein Unikat – das ist sicher. Er war allerdings auch ein besonderer Typ. Er war das, was der Psychotherapeut und Wirtschaftsberater Michael Maccoby einen »produktiven Narzissten« nannte.

Im Jahr 2000 veröffentlichte Maccoby einen aufschlussreichen Artikel im *Harvard Business Review*, in dem er die Freud'sche Terminologie auf drei Kategorien von CEOs anwandte, die er in seinem Berufsleben beobachtet hatte. »Erotiker« empfinden das Bedürfnis, geliebt zu werden, sehnen sich nach einem Wertekonsens und eignen sich letztlich nicht als Führungspersönlichkeit. Das sind Menschen, denen ein Manager Aufgaben zuweisen sollte – und sie dann für eine gelungene Arbeit über den grünen Klee loben. »Besessene« sind Taktiker nach dem Lehrbuch mit einem Hang zur Pünktlichkeit, die Züge müssen immer planmäßig fahren. Ein effizienter logistischer Kopf oder ein ergebnisorientierter »Tabelnmensch« ist der klassische »Besessene«. Die Größen der Wirtschaftsgeschichte sind allerdings die »produktiven Narzissten«, risikobereite Visionäre mit dem brennenden Wunsch, die Welt zu verändern. Narzissten sind in der Wirtschaftswelt charismatische Führungspersönlichkeiten, die bereit sind, alles Notwendige zu tun, um zu gewinnen, und die sich nicht darum kümmern, ob sie geliebt werden oder nicht.

Steve Jobs war ein Musterbeispiel eines produktiven Narzissten. Der unerschrockene Jobs war bekannt dafür, andere Unternehmen »Bozos« (Dummköpfe) zu nennen. Sein eigenes Führungspersonal ertrug seine Fahrten auf einer, wie es jemand einmal nannte, »Bozo/Hero-Achterbahn«, oft sogar innerhalb eines einzigen Marathon-Meetings. Jobs sah die Welt der Computerwissenschaften mit den Augen eines Künstlers. Seine Paranoia baute ein Unternehmen auf, das ebenso geheim arbeitet wie die CIA. Jobs, vielleicht mehr als andere Geschäftsleute des letzten Jahrhunderts, schuf die Zukunft, die andere nicht sehen konnten.

Jobs' Führungsstil ist lediglich das erste von vielen Beispielen dafür, wie sich Apple über jahrzehntelang erworbenes Wissen zu Unternehmensführung hinwegsetzte. In ihrem letzten Buch *Great by Choice* (im Deutschen 2012 erschienen unter dem Titel *Oben bleiben. Immer*) hielten der Managementexperte Jim Collins und sein Co-Autor Morten T. Hansen eher Microsoft als Apple für ein Beispiel eines Unternehmens, das seinen Aktionären außergewöhnliche Gewinne bringt. (Ihrer Analyse war es nicht hilfreich, dass die Daten, die sie für die beiden Unternehmen benutzten, nur bis zum Jahr 2002 reichten. Kurz nachdem Microsofts Stern zu verblassen und Apples Stern zu leuchten begann.) Jahrelang gab es in der Wirtschaft den Trend zur Delegation. Collins schwärmt in seinem Klassiker aus früheren Jahren, *Good to Great* (im Deutschen erschienen unter dem Titel *Der Weg zu den Besten*), von dem unterwürfigen »Level 5 Leader«, der seinen Ruhm mit seinen Untergebenen teilt und Verantwortung delegiert. In Collins' Kosmos der Unternehmensführung sollte auch die Kehrseite stimmen. Große Unternehmensführer sollten keine Tyrannen sein. Sie sollten mit den Gefühlen der Untergebenen sympathisieren.

Jobs machte genau das Gegenteil. Er war in einem geradezu schockierenden Ausmaß ein Mikromanager und das bis zu einer erstaunlich tiefen Ebene in seiner Unternehmenshierarchie. Ein ehemalige Angestellter erinnert sich, dass er für eine E-Mail verantwortlich war, die gleichzeitig an alle Apple-Kunden verschickt werden und die Markteinführung einer neuer Version eines Produktes ankündigen sollte. Kurz bevor die E-Mail verschickt werden sollte, verstrickte ihn Jobs per E-Mail in ein Hin und Her, indem es um die Interpunktation in der Nachricht ging. »Eine erste Wiederholung war ihm nicht genug«, sagte der ehemalige Angestellte. Im Zenit seiner Macht leitete Jobs den Marketingbereich persönlich, überwachte das Produktmanagement, band sich selbst in alle Einzelheiten einer jeden Akquisition ein und konferierte wöchentlich mit Apples Werbeagentur. Bevor ihn seine Krank-

heit kürzertreten ließ, war Jobs der einzige Manager bei Apple, der bei jeder öffentlichen Veranstaltung des Unternehmens eine entscheidende Rolle spielte, sei es die Markteinführung eines Produkts oder eine Keynote (programmatische Rede). Wenn Apple der Presse Interviews gewährte, um eine bevorstehende Markteinführung voranzutreiben, war Jobs der erste – und manchmal einzige – Sprecher für Apple.

Es gibt nur wenige Unternehmen, in denen dieser Führungsstil zum Erfolg führen kann – wenn überhaupt. Von CEOs erwartet man nicht, Trottel zu sein. Ebenso wenig sollten sie ihre Angestellten zum Weinen bringen. Sie sollten auch nicht den gesamten Ruhm für sich beanspruchen, wenn ein Team gute Arbeit geleistet hat. Zu akzeptieren, dass die Leuchtkraft des eigenen Profils auf dem Altar von Steve geopfert werden musste, war bei Apple eine Tatsache, sogar für hochrangige Manager. Avie Tevanian, einer der hochrangigen Software-Manager Ende der 1990er- und anfangs der 2000er-Jahre, erinnerte sich an diese Zeit, als er sich einmal in einer öffentlichen Veranstaltung zum erwarteten Upgrade-Zyklus für das Betriebssystem des Mac äußerte. Das, was er sagte, war alles richtig, jedenfalls seiner Meinung nach. Er bestätigte lediglich, was ohnehin schon bekannt war – nämlich, dass es bis zum nächsten Upgrade ein wenig länger dauern würde als bei den vorherigen Versionen. »Ich erhielt einen scharf kritisierenden Anruf von Steve«, erinnerte sich Tevanian. »Er sagte: ›Weshalb hast du so etwas gesagt? Zu berichten, dass es keine Neuigkeiten gibt; das hättest du nicht sagen sollen!‹« Bis dahin hatte Tevanian noch nicht viel in der Öffentlichkeit gesprochen, auch wenn er einer der hochrangigsten Apple-Manager war. Danach machte er alles so, wie Jobs es haben wollte.

Sich ins Rampenlicht zu drängen schuf Verbitterung, allerdings war es auch charakteristisch für eine Führungspersönlichkeit, wie Jobs es war. In seinem Buch *The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't* (im Deutschen erschienen unter dem Titel *Der Arschloch-Faktor*),

nannte Robert Sutton, Professor der Wirtschaftswissenschaften an der Stanford University, im sechsten Kapitel, das mit »Die Vorzüge des Arschlochs« überschrieben ist, Jobs das »Musterbeispiel Nummer eins«. Sutton sagte, dass er dieses Kapitel eigentlich gar nicht schreiben wollte: »Manchmal scheint es, dass sein voller Name lautet: Steve Jobs, das Arschloch.« Als er bei Google Jobs und Arschloch als Suchbegriffe eingegeben hatte, erhielt er 89400 Treffer.

Spaß beiseite, Sutton fährt fort, diesen Fall mit Maccobys Freud'scher Analyse in Übereinstimmung zu bringen. Vielleicht, so behauptet er, wobei er die besonderen Qualitäten ignoriert, die Anhänger der Delegation von Verantwortung auf Untergebene unterstützen, kann das heute ein akzeptables Modell der Unternehmensführung sein. Jobs mag ein Arschloch gewesen sein, deutet Sutton stillschweigend an, allerdings war er ein sehr effektives Arschloch. Menschen, die für Jobs gearbeitet haben, behaupten, so schreibt Sutton, dass

er zu den fantasievollsten, entscheidungsfreudigsten und überzeugendsten Menschen zählt, die sie jemals kennengelernt haben. Sie geben zu, dass er in seinen Mitarbeitern erstaunliche Kräfte und Kreativität weckt. Und alle weisen darauf hin: Obwohl seine Wutanfälle und hässlichen Kritiken die Menschen in seiner Umgebung in den Wahnsinn trieben und viele vertrieben haben, sind sie entscheidend für seinen Erfolg, ganz besonders sein Streben nach Perfektion und die Unerbittlichkeit, mit der er schöne Dinge herstellen will. Selbst diejenigen, die ihn am meisten verachten, fragen mich: »Also, beweist Jobs denn nicht, dass einige Arschlöcher den ganzen Ärger wert sind?«

Jobs' Beharrlichkeit, sich selbst in die kleinsten Angelegenheiten einzumischen, ist so alt wie Apple selbst. In seinem wegweisenden Buch über Apples Anfänge, *The Little Kingdom*, beschreibt Michael Moritz den weiten Weg, den Jobs zu gehen

bereit ist, nur um seinen Willen durchzusetzen. »Als ein Verkäufer von IBM eine blaue Selectric-Schreibmaschine abliefern wollte und nicht in der neutralen Farbe, in der Jobs sie bestellt hatte, rastete er völlig aus«, schrieb Moritz schon 1984. »Als es der Telefongesellschaft nicht gelang, die elfenbeinfarbenen Telefone zu installieren, die Jobs bestellt hatte, beschwerte er sich so lange, bis sie ausgetauscht wurden.« Anfangs feilschte Jobs auch mit den kleinsten Händlern, und – ganz typisch für ihn – nicht unbedingt besonders sympathisch oder respektvoll. »Ihnen gegenüber war er unausstehtlich«, erzählte Gary Martin, ein Buchhalter aus der Anfangszeit, Moritz. »Er musste den niedrigsten Preis bekommen, den sie hatten. Er rief sie an und sagte: ›Das ist nicht gut genug. Sie sollten besser mit spitzem Bleistift rechnen.‹ Wir alle fragten uns, wie man einen anderen Menschen nur so abscheulich behandeln kann.«

Ganz sicherlich war Jobs ein Narzisst, allerdings zeigte er auch Züge der Besessenheit und stellte sicher, dass die Leute unter ihm ebenso von Details besessen waren wie er selbst. Tatsächlich, die Forderung, dass alles so gemacht wird, wie er es wollte – und seine Beharrlichkeit bei der Überprüfung, ob es auch eingehalten wurde –, schuf Apples besessene Unternehmenskultur und erinnerte an einen dominanten Orchesterdirigenten. »Es ist die Führungsstruktur bei Apple, die Apples Erfolg ermöglicht«, erinnerte sich Michael Hailey, ein ehemaliger Produktmanager. »Man hatte einen visionären Anführer und die Leute, denen er bedingungslos vertraute, wussten, wie man seine Visionen umsetzt. Jobs blieb von Anfang bis zum Ende engagiert, um sicher zu sein, dass alles seiner Vision entsprach. Er überprüfte auch die kleinsten Dinge. So hält man Disziplin aufrecht.«

Jobs wurde Apples Herausgeber genannt und auch sein Verwalter. Es suchte und wählte die Ideen seiner Angestellten aus, die zuvor gründlich prüften, bevor sie ihm diese vorstellten. Immer wieder waren Apples Angestellte über seine unheimliche Rechthaberei erstaunt, wenn sie Jobs' Entschei-

dungsfindung ausgesetzt waren. Frederick Van Johnson, ein Mitarbeiter aus der Marketingabteilung Mitte der 2000er-Jahre, beschrieb eine Reaktionsmatrix, die für Jobs typisch war, wenn er mit einem Plan für ein Produkt konfrontiert wurde. »Er wird ihn sich ansehen und dann wird er sagen: ›Hey, großartig. Mach es!‹ Er könnte aber auch sagen: ›Das ist Mist, geh zurück ans Zeichenbrett. Weshalb arbeitest du überhaupt hier?‹ Oder er könnte sagen: ›Das ist großartig, aber mache auch noch das und das und das.‹ Ganz einfach, weil er dieses Wissen hat. Man weiß ja, das ist Steve. Er könnte auch sagen: ›Weißt du, die Leute wollen wirklich genau so etwas sehen.‹ Und man fragt sich: Wie kann er das nur wissen? Er hat völlig Recht. Und das ist nicht nur blauer Dunst. Normalerweise hat er irgendeine Art übernatürliches Wissen, weil er es einfach weiß.«

Jobs' Verhalten als CEO wird für Apple noch jahrelang relevant bleiben, weil er das Unternehmen so gründlich mit seinen Eigenarten impfte. Sein Widerwille, den Regeln anderer zu folgen, gab den Mitarbeitern bei Apple die Erlaubnis, im Umgang mit Geschäftspartnern ebenfalls die Regeln zu ignorieren. Jobs' Brutalität im Umgang mit Untergebenen legitimierte eine erschreckend harte, einschüchternde und fordernde Unternehmenskultur bei Apple. Unter Jobs fand im ganzen Unternehmen eine Kultur der Angst und Einschüchterung ihren Anfang. Wenn der narzisstische Anführer sich nicht darum kümmerte, ob er geliebt wurde oder nicht und bereit war, außerordentlich hohe Risiken einzugehen, nur um zu gewinnen, dann machten seine Mitarbeiter es ihm nach. »In Hochleistungsteams sollte man sich gegenseitig an den Hals gehen«, fasste jemand, der Beziehungen zu Managern bei Apple hat, die Unternehmenskultur zusammen. »Wenn nicht jeder aggressiv für seine Position kämpft, bekommt man nicht den richtigen Kompromiss.« Streit ist bei Apple persönlich und provokativ. Das begann an der Spitze und ist nun Bestandteil der Unternehmenskultur.

Diese Art von Prügelei dehnte sich auf jeden aus, den Jobs zu Apple holen wollte. Jeff Jordan, ein Risikokapitalgeber, der

schon bei eBay, PayPal und dem Start-up OpenTable weit oben in der Hierarchie gearbeitet hatte, erinnerte sich an den Stil Jobs' bei Einstellungsgesprächen, als er im Jahr 1999 mit ihm über eine Position bei Pixar sprach. Jobs lud Jordan ein, als er Disney verlassen hatte und zum Videohändler Hollywood Entertainment gegangen war. Sie trafen sich zum Frühstück im Il Fornaio, einem rustikal angehauchten, italienischen Restaurant, das zum vornehmen Garden Court Hotel im Zentrum von Palo Alto gehört. Ganz allein im völlig leeren Hinterzimmer des Il Fornaio wartete er auf Jobs, der zu spät kam und ein T-Shirt und ausgewaschene Shorts trug. »Sie führten ihn an seinen Platz und stellten sofort drei Gläser Orangensaft vor ihm ab«, sagte Jordan, der sich noch zehn Jahre später an dieses bemerkenswerteste Vorstellungsgespräch in seiner Karriere erinnerte. Jobs eröffnete das Gespräch und verunglimpfte Jordans bisherige berufliche Errungenschaften. »Disneys Läden sind beschissen«, sagte er. »Sie entstellen ständig meine Pixar-Produkte.« Jordan verteidigte sich und erklärte, weshalb seiner Meinung nach Disneys Läden nicht beschissen seien. An diesem Punkt wechselte Jobs sofort seine Gangart. »Nach kurzer Zeit beugte er sich nach vorn und sagte: ›Lassen Sie mich etwas über diese Position bei Pixar sagen.«« (Es war bekannt, dass Jobs oft verschiedene Karten ausspielte. Er lud Jordan ein, über Pixar zu sprechen, doch er suchte auch jemanden, um Apples bisher noch nicht offiziell angekündigte Ladengeschäfte zu leiten.) Jordan begann zu verstehen, dass er gerade eine Prozedur erlebt hatte, die teilweise Theater und teilweise echte Emotion war. »An diesem Punkt hatte sich sein gesamter Tonfall verändert«, sagte Jordan. »Ich bemerkte, dass es lediglich ein totaler Stresstest war, ein höchst effizienter Ausleseprozess.«

Die knallharte Behandlung war ein Merkmal von Jobs' Schachzügen. Ein anderer Manager, der sich bei Jobs vorstellte, erinnerte sich an seine herablassende Bemerkung, als er versicherte, dass Apple Musik verkaufen sollte. Das war zu der Zeit, als der iPod bereits ein bescheidener Erfolg war, doch

den Anwendern fehlte eine einfache Möglichkeit, Songs zu kaufen. Jobs verwarf diese Idee während des Vorstellungsgesprächs, doch innerhalb weniger Monate kündigte er den iTunes Music Store an. Ob es ein im Voraus geplantes Muster oder ob es ganz einfach seine Art war, auf alle Fälle ermöglichten es ihm diese provozierenden Fragen, schon im Vorstellungsgespräch zu erfahren, ob ein Bewerber mit der harten Unternehmenskultur bei Apple zurechtkommen würde. Es sollte nicht das letzte Mal sein, dass neue Mitarbeiter sich einem vernichtenden Angriff auf ihre Ideen ausgesetzt sehen würden.



Selbst während seiner asketischen Zeit als Marihuana rauchender Hippie, der dringend einer Dusche bedurfte, zeigte Steve Jobs schon das charismatische Verhalten wie später bei Apple, das keine Vergleiche mit Narziss, sondern mit einer messianischen Figur provozierte. Insider nannten ihn nur SJ. Schon 1986 betitelte das Magazin *Esquire* ein Porträt von Jobs in der wilden Zeit seines neuen Computerunternehmens NeXT mit »Die Wiederauferstehung von Steve Jobs«. Der Journalist Alan Deutschman benutzte die gleiche Metapher für den Titel seines Buches aus dem Jahr 2000, das den Anfang dessen aufzeichnete, was wirklich zur Wiedergeburt von Apple führte (deutscher Titel des Buches: *Das unglaubliche Comeback des Steve Jobs*). In späteren Jahren festigte sich diese Metapher immer mehr. Die Erwartung an Apples iPad war 2009 so hoch, dass Blogger das bisher noch nicht auf den Markt gebrachte Produkt als »Jesus Tablet« bezeichneten. Nach der Markteinführung zeigte der *Economist* auf seinem Titelbild eine Zeichnung von Jobs, die ihn als Jesus karikierte, vollständig mit einem goldenen Heiligenschein. Die Schlagzeile lautete: »Das Buch Jobs: Hoffnung, Medienrummel und Apples iPad.«

Jobs' Geist durchdrang Apple. Die meisten großen Technologieunternehmen verlassen sich auf massive Akquisitionen,

um zu wachsen. Cisco, IBM, HP und Oracle sind dafür die besten Beispiele. Sie alle sind regelrechte Akquisitionsmaschinen. Apple hingegen verkündete im letzten Jahrzehnt zwölf Akquisitionen, davon keine teurer als 300 Millionen US-Dollar. Ein Grund dafür ist, dass die Leute, die durch die Akquisition hinzukommen, nicht die gleiche Impfung erhalten haben wie sorgfältig ausgewählte Mitarbeiter. Angesichts der Schwierigkeiten bei der Integration von Abtrünnigen und Agnostikern in eine Kultur wahrer Gläubiger zeigte Apples CEO intensives Interesse an jedem Deal, der unternommen wurde – selbst bei denen, die finanziell kaum eine Rolle spielten. Lars Albright, ein Mitgründer und geschäftsführender Vizepräsident von Quattro Wireless, das Apple im Dezember 2009 für 275 Millionen US-Dollar kaufte, erzählte über die Rolle, die Jobs in einer für Apple relativ kleinen Transaktion spielte. »Mit der Zeit wurde völlig klar, dass Steve die Stimme des Unternehmens war«, sagte Albright. »Wir dachten immer, das sei eine Art von Verhandlungstechnik, wenn sie sagten: ›Das müssen wir noch mit Steve prüfen‹ oder ›Steve muss dem noch zustimmen‹. Es stellte sich aber heraus, dass er über jeden wichtigen Schritt unterrichtet wurde, er gab die Meinung vor und bestimmte den Ton der Verhandlungen.«

Um mit Apple ein Geschäft abzuschließen, gab es in der Regel ein Vorspiel, in dem es eine ausführliche Zusammenkunft des CEOs des jeweiligen Unternehmens mit Jobs gab. Diese Unterredung hatte weniger mit strategischen Notwendigkeiten zu tun als mit Jobs' Versuch, etwas über die Qualitäten des zu kaufenden Unternehmens herauszufinden. »Bei Apple wird Steve sehr bewundert«, sagte ein ehemaliger Mitarbeiter, der über eine Akquisition zu Apple kam. »Die Leute sagen: ›Nun, Steve möchte das, Steve möchte jenes.‹ Im Alltag gibt es dort viele Abhängigkeiten von ›Steve‹. Einige Abhängigkeiten sind relevanter als andere.«

Einige Manager beschworen den Mitgründer schriftlich herauf. »Die einfachste Möglichkeit, etwas zu erreichen, war, eine E-Mail zu schreiben und in die Betreff-Zeile ›STEVE

REQUEST« einzufragen», sagte ein ehemaliger Mitarbeiter. »Wenn man ein E-Mail mit ›STEVE REQUEST‹ im Titel sah, erregte das ganz sicher Aufmerksamkeit.« Das Ergebnis war ein Unternehmen, das im Gleichschritt mit dem empfundenen Takt eines charismatischen Anführers marschierte, der allgegenwärtig zu sein schien. Ein ehemaliger Manager, der im Rahmen einer Akquisition zu Apple kam und eine Zeitlang blieb, sagte: »Man kann jeden im Unternehmen fragen, was Steve haben will, und man wird eine Antwort bekommen, selbst wenn 90 Prozent von ihnen Steve niemals wirklich getroffen haben.«



Die Mitarbeiter erzählten gern »Steve-Stories«, etwa über eine ängstliche Fahrt im Aufzug mit ihm oder dass man ihm aus dem Weg ging, wenn er in der Cafeteria auftauchte. Jobs selbst beherrschte das Erzählen von Geschichten meisterhaft und jahrelang verwendete er ein Gleichnis – und wieder in der Art des Jungen, der »die Welt veränderte« –, um die Botschaft der Verantwortung bei Apple zu vertiefen. Berichten zufolge hatte Jobs die Gewohnheit, dieses Gleichnis neu ernannten Vizepräsidenten bei Apple zu erzählen. Jobs begann ein fiktives Gespräch zwischen sich selbst und dem Hausmeister, der sein Büro reinigt.

Die Szene beginnt damit, dass Jobs entdeckt, dass der Papierkorb in seinem Büro bei Apple wiederholt nicht geleert wurde. Eines Tages arbeitet er zufällig lange und er trifft den Hausmeister direkt. »Weshalb wird mein Papierkorb nicht geleert?«, fragt der mächtige CEO. »Ja, Mr. Jobs«, entgegnet der Hausmeister mit zitternder Stimme, »die Türschlösser wurden ausgetauscht und niemand gab mir den neuen Schlüssel.« In seiner Version des Gleichnisses ist Jobs erleichtert zu wissen, dass es für das Rätsel des faulenden Abfalls eine Erklärung und für dieses Problem eine einfache Lösung gibt: Besorge dem Mann einen Schlüssel.

An diesem Punkt seiner Lektion wechselte Jobs zur Moral der Geschichte, die der neu ernannte Vizepräsident – oder gelegentlich ein Vizepräsident, der einer Erinnerung bedurfte – aus dem Gleichnis ziehen sollte. »Wenn Sie der Hausmeister sind«, fährt Jobs fort und spricht den Manager direkt an und nicht schauspielerisch den fiktiven Hausmeister, »dann spielen die Begründungen eine Rolle. Irgendwo spielen zwischen der Position des Hausmeisters und des CEOs Begründungen keine Rolle mehr. Der Rubikon ist überschritten, wenn man Vizepräsident wird.« Jobs hatte die Gewohnheit, darauf zu verweisen, dass, wenn Apple wiederholt schlechte Ergebnisse erzielte – natürlich war das seit Jahren nicht mehr der Fall gewesen –, ihm die Wall Street die Hölle heiß machen werde. Dem Vizepräsidenten werde er die Hölle heiß machen, wenn seine Leistung nachlasse. Letztlich berief Jobs sich auf Yoda aus *Star Wars* und sagte dem Vizepräsidenten: »Tun oder nicht tun. Es gibt keinen Versuch.«

Wie lange der verstorbene narzisstische Mitgründer, der langjährige CEO und seine allgegenwärtige Präsenz bei Apple weiterhin die Unternehmenskultur beeinflussen könnte, war nach dem Tod von Jobs ein Hauptthema in den Medien. »Etwas von mir ist in der DNA des Unternehmens. Aber Organismen mit nur einer Zelle sind nicht besonders interessant«, sagte Jobs Monate vor seinem Tod. »Apple ist ein Organismus mit vielen Zellen.« Das Aussehen und das Gefühl des Unternehmens und seine Produkte reflektieren seine persönliche Ästhetik: einfach, sogar sparsam. Manchmal witzig und auf brutale Weise effizient. Aber kann die Firma ohne seine narzisstische antreibende Kraft überleben? Maccoby zeigt Beispiele von Unternehmen, die untergingen – unter anderem Disney nach Walts Tod – und andere, die geradezu aufblühten – wie IBM, nachdem es nicht mehr von der Familie Watson geführt wurde.

Zwei Fragestellungen beziehen sich auf das Dilemma der Unabkömmlichkeit von Steve Jobs. Einmal muss man beachten, was bei Disney geschah, als der Gründer verstarb (das

machte ich in Kapitel 8). Die andere (ihr widme ich mich in Kapitel 9 ausführlicher) ist, zu untersuchen, wie es den Ehemaligen von Apple ergeht, die kündigten und ihr eigenes Unternehmen aufbauten.

Disney ist ein lehrreiches Beispiel, wenn man über den Einfluss nachdenkt, den Steve Jobs aus seinem Grab heraus auf Apple nehmen wird. In den Jahren nach Walt Disneys Tod fragten seine Manager immer noch: »Was würde Walt tun?« Jahrelang blieb sein Büro unberührt, und als Michael Eisner 1984 als neuer CEO bei Disney antrat, war Walts Sekretärin immer noch im Dienst. Angesichts Jobs' allgegenwärtiger Präsenz bei Apple, kann man sich durchaus vorstellen, dass bei Apple die Redewendung »Was würde Steve tun?« auch des Öfteren wiederholt wird. Das Ausmaß, in dem Apples Manager es zulassen, sich von ihrer Interpretation der Antwort auf diese Frage leiten zu lassen, anstatt das zu tun, was er sie zu tun gelehrt hat, wird großen Einfluss auf den zukünftigen Unternehmenserfolg haben. Tatsächlich wird sein Fehlen ein Test für eine Unternehmenskultur sein, die Jobs in seinen letzten Jahren zu institutionalisieren versucht hat. Es wird Jahre dauern, doch letztlich wird die Welt erkennen, ob Steve Apple *war* – oder ob es ihm gelungen ist, ein komplexes Gebilde zu errichten, das stark genug ist, um seinen Tod zu überleben.

