



Mr Spock hat das Kommando

Konzerne Vier Jahre nach dem Tod von Steve Jobs ist Apple zwar das wertvollste Unternehmen der Welt, aber vom Erfolg des iPhone abhängig. Jobs' Nachfolger Tim Cook will das ändern, mit neuen Produkten wie der AppleWatch, vielleicht auch mit einem Apple-Auto.

Besucher, die zum ersten Mal das Hauptquartier von Apple in der nordkalifornischen Kleinstadt Cupertino betreten, sind oft enttäuscht. Denn sie erwarten Großes: berauschende Architektur, eine Aura von Glanz, zumindest ein Hauch der berühmten Designästhetik, die Apple zur wertvollsten Firma der Welt gemacht hat. Stattdessen: gesichtslose, beigefarbene Bürobauten, eng zusammengequetscht am Rande einer Autobahn, die auch in einem westfälischen Gewerbegebiet stehen könnten. Effizienz statt Eleganz.

Das ist das Problem des Kult-Konzerns 2015: Nach so vielen Jahren einmaligen Erfolgs, nach iPod, iPhone und iPad, sind die Erwartungen so groß, dass die Welt immer neue Sensationen erwartet. Apple baut angeblich ein eigenes Auto? Das muss eine Revolution werden, das Ende der Autoindustrie!

Auf der anderen Seite sind die Skeptiker, fest überzeugt, dass die bisherigen Erfolge unmöglich noch zu toppen sind – und dass es deshalb nur noch bergab gehen kann. Den endgültigen Beweis, unken sie, werde

die AppleWatch liefern, die seit vergangenen Freitag verkauft wird.

Und dann ist da noch das Visionärsproblem: Hartnäckig hält sich der Verdacht, dass Apple unter Tim Cook – seit vier Jahren Chef des Konzerns – unmöglich so gut sein kann wie unter seinem legendären Gründer Steve Jobs, dem es immer wieder gelungen war, Ideen und Technologie zu vollkommen neuen Produkten zu verschweißen.

Mit fast 750 Milliarden Dollar wird Apple inzwischen an der Börse bewertet. Fast jedes neue Quartal bringt einen Umsatzrekord, allein im ersten Quartal des aktuellen Geschäftsjahres machte Apple 18 Milliarden Dollar Gewinn – mehr als je ein Unternehmen zuvor. 2014 wurden insgesamt 193 Millionen iPhones verkauft, 25 Prozent mehr als im Vorjahr. Pro Stunde waren es im Schnitt 22.000.

Doch die grandiosen iPhone-Verkäufe führen auch zu enormer Abhängigkeit von einem Produkt, sie machen inzwischen zwei Drittel der Umsätze aus. Smartphones sind zudem subventioniert, sie werden meist von Netzanbietern als billige Beigabe

für deren Dienstleistungen vertrieben. Ein vergleichbarer Erfolg lässt sich deshalb in anderen Produktkategorien nicht erzielen.

Leidet der Konzern also unter Selbstüberschätzung, wenn er erwartet, dass nun auch die AppleWatch ein Verkaufsschlager wird? Wird das Unternehmen irgendwann zwangsweise wieder in sich zusammenfallen, ideenlos nach einem Jahrzehnt übergrößen, am Ende aber doch relativ einseitigen Erfolgs?

Bisher konnte Tim Cook solche Zweifel nicht ganz entkräften. Unter seiner Führung hat sich der Konzern zwar gewandelt, ist aber noch immer verschlossen wie zu Steve Jobs' Zeiten. Apple-Mitarbeiter beschreiben zwar einen Konzern, der in einer weniger konfrontativen Kultur mit einem weniger rauen Umgangston auflebt. Der in allen Abteilungen hoch konzentriert ist, mehr vielleicht als je zuvor, und enorm viel Energie darauf verwendet, nicht den Fokus zu verlieren. Ihren Namen wollen diese Mitarbeiter aber alle nicht nennen – aus Angst um ihren Arbeitsplatz.

Wie kaum ein anderer Konzern scheint Apple getrieben von der Angst vor dem



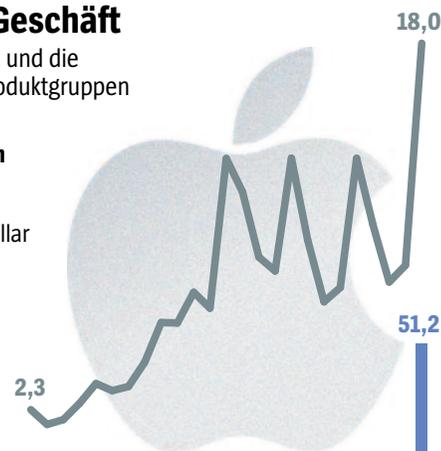
Kunden vor Apple-Store in Hongkong

Smartes Geschäft

Apples Gewinn und die wichtigsten Produktgruppen

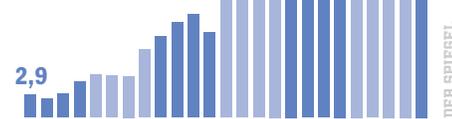
Konzerngewinn
nach Steuern,
Quartalswerte,
in Milliarden Dollar

Geschäftsjahre jeweils
von Anfang Oktober
bis Ende September



Umsätze
Quartalswerte,
in Milliarden Dollar

iPhone
seit 2007



iPad
seit 2010



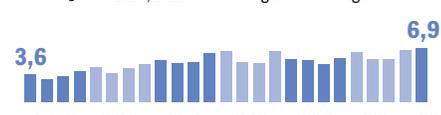
iPod
seit 2001



* 4. Quartal 2014, 2015 nicht mehr gesondert ausgewiesen



Mac
seit 1984
(erster Macintosh)



„Innovator's Dilemma“: So beschrieb einst der Harvard-Professor Clayton Christensen die Tendenz erfolgreicher Konzerne, sich auf ihre etablierten Produkte statt auf Innovationen zu konzentrieren – und deswegen zwangsweise ihre Dominanz zu verlieren. Es gibt viele Beispiele gerade von Technologie- und Elektronikriesen, die diesem Dilemma zum Opfer fielen: Microsoft, Sony, Kodak.

Apple dagegen schlägt sich schon lange so gut, weil der Konzern bereit ist, sich selbst zu kannibalisieren: Das iPod-Geschäft wurde nicht vor dem iPhone geschützt. Vergangenes Jahr kam ein großes iPhone auf dem Markt, obwohl das die iPad-Verkäufe bedroht.

Aber der Zwang schnell zu sein, immer nach vorn zu schauen, beißt sich mit einer anderen Philosophie von Steve Jobs: nicht die Ersten, sondern die Besten zu sein. Motorola, Samsung und andere haben bereits in den vergangenen drei Jahren eigene Smartwatches auf den Markt gebracht. Apple dagegen quälte sich fast vier Jahre lang mit den Feinheiten der AppleWatch. Noch bis in die letzten Tage vor dem Verkaufs-

start wurde an Details gearbeitet, erzählen beteiligte Ingenieure. Vor allem die Software funktionierte lange nicht gut genug.

Cook ist überzeugt, dennoch wieder am Ende erfolgreicher zu sein. Er sagt: „Hab die Geduld, es richtig zu machen.“ Doch dieses Mal ist der Einsatz höher. Die AppleWatch ist ein besonderer Prüfstein für Cook, das erste wirklich neue Produkt, komplett entwickelt unter seiner Führung. Nach der ersten Präsentation der Uhr verkündete Cook dann auch erleichtert: „Jeder weiß nun, dass in Cupertino die Innovationskraft noch immer da ist.“

Aber ist das wirklich bereits jetzt erwiesen? Auf den ersten Blick scheint die AppleWatch kaum die nächste Sensation zu sein, vergleichbar mit iPod, iPhone, iPad. Wie alle neuen Geräte der ersten Generation ist die Technologie noch nicht ausgereift.

Die AppleWatch misst den Puls, zeigt Textnachrichten und Termine an, sie kann allerlei Kleinigkeiten, die es unnötig machen sollen, ständig das Handy aus der Tasche zu holen. Apple hat dazu eine neue, elegante Benutzeroberfläche entwickelt

und sogar eine neue Schrift, die auf einem so kleinen Bildschirm besser zu lesen ist. Das Software-Design ist beeindruckend. Bislang leistet die Uhr noch wenig, was das Smartphone nicht kann. Besser ist sie eigentlich in keinem Punkt. Fast das Gleiche wurde allerdings auch über das iPad gesagt. So war es am Ende mit allen neuen Apple-Produkten im vergangenen Jahrzehnt: Die Skepsis war enorm, der Verkaufserfolg am Ende aber noch größer.

Wie auch schon das erste iPhone verspricht die erste AppleWatch eher neue Anwendungen in der Zukunft. Mit einer Handgelenksbewegung lassen sich Hotelüren öffnen, Rechnungen bezahlen, Gesundheitsdaten übertragen.

Aber wahrscheinlich spielen die technischen Einschränkungen auch dieses Mal keine große Rolle für viele Käufer. Denn die Smartwatch ist wohl noch mehr als alle anderen Apple-Produkte ein gelungenes Designobjekt: extrem detailverliebt verarbeitet, mit veredelten Materialien, wie sie sonst nur bei Luxus-Uhrenmarken zu finden sind.

Mehrere Jahre fehlten die Apple-Designer an der endgültigen Version, immer

wieder reisten sie zu Uhrenherstellern in der Schweiz. Es gibt Leder- und Metallarmbänder, zahllose Modellkombinationen, und entsprechend reichen die Preise hierzulande von 399 bis 18000 Euro für das Modell aus 18-Karat-Gold.

Die Uhr, so wünscht es sich Apple, soll ein Fashion-Statement sein und den Konzern damit zunehmend nicht nur als Tech-Marke, sondern als Luxus- und Designermarke positionieren. Dazu warb Cook gleich zwei Größen aus der Modewelt ab: Angela Ahrendts, zuvor Chefin des Mode-Labels Burberry, leitet nun die Apple-Läden, und Paul Deneve, der frühere Chef von Yves Saint Laurent, kümmert sich um Sonderprojekte.

Analysten schätzen, dass in den ersten zwölf Monaten rund 30 Millionen Apple-Watches verkauft werden. Bei einem Durchschnittspreis von rund 500 Dollar wären das 15 Milliarden Dollar mehr Umsatz im Jahr.

Erfüllen sich diese Erwartungen, dann setzt Apple einen Erfolgskurs fort, der noch vor zwei Jahren als unwahrscheinlich galt. Der Aktienkurs rutschte beständig ab, das iPhone galt als Auslaufmodell, und Cook wurde verglichen mit Steve Ballmer, dem glücklosen Nachfolger von Bill Gates an der Spitze von Microsoft. Eine der ersten Anwendungen unter der neuen Führung, Apple Maps, war voller Fehler.

Doch Cook ließ sich nicht aus der Ruhe bringen, es sei ihm immer klar gewesen, sagen Mitarbeiter, dass er sein Ziel nicht von heute auf morgen erreichen könne: das

Die Designteams sind aufgestellt wie Orchester, jeder Einzelne ein Künstler für sich.

Vermächtnis von Steve Jobs zu bewahren und gleichzeitig der Firma seinen eigenen Stempel aufzudrücken. Nun scheint es, als sei ihm dieser Balanceakt tatsächlich gelungen. Und das hat viel damit zu tun, dass der 54-Jährige nie versucht hat, Jobs zu kopieren.

Cook sei erstaunlich zugänglich und offen, heißt es im Unternehmen. Seine vergleichsweise zurückhaltende Art ist ihm aber nicht immer positiv ausgelegt worden in einer Firmenkultur, die über lange Zeit daran gewöhnt wurde, dass ein ebenso brillanter wie impulsiver Kopf sich in viele Details einmischt und immerzu drängt und drängelt. Cook, der dagegen viel mehr „in sich selbst ruht“, wie eine ehemalige Führungskraft des Konzerns sagt, strahlt dagegen manchmal eine Gelassenheit aus, die in der immerzu auf Hochtouren drehenden Tech-Industrie als Langsamkeit ausgelegt werden kann.



Apple-Chef Cook: Aus dem Schatten des Gründers getreten

Die ersten zwölf Jahre seiner Karriere verbrachte Cook bei IBM, er kümmerte sich vor allem um Logistik und Lieferketten. Jobs holte ihn, um die globalen Geschäftsprozesse bei Apple zu optimieren. Er galt als farbloses Gegenstück zum grellen Gründer. Als er den Chefposten übernahm, wurde im Silicon Valley gescherzt, das sei, als wenn das Raumschiff Enterprise nun von Mr Spock statt Captain Kirk kommandiert werde.

Im vergangenen Herbst hat sich Cook als schwul geoutet. Es war ein mutiger Zug für einen Mann, der stets viel Wert auf Privatsphäre legte und sich nun als erster offen homosexueller Vorstandsvorsitzender eines Fortune-500-Unternehmens selbst ins Rampenlicht rückte. Cook reiste auch in seinen Heimatstaat Alabama, um den anhaltenden Rassismus in den USA anzuprangern. Er zitiert gern Martin Luther King und Robert F. Kennedy. Vor wenigen Wochen schließlich kündigte Cook an, sein ganzes Vermögen – geschätzte 785 Millionen Dollar – an Wohlfahrtsorganisationen spenden zu wollen.

Diese Bereitschaft, sich gesellschaftlicher und politischer Themen anzunehmen und dabei Apples Macht einzusetzen, ist nur ein Aspekt, in dem sich Cook wesentlich von Jobs abgesetzt hat, aber ein bedeutender. Damit tritt er auch in der öffentlichen Wahrnehmung aus dem Schatten des Gründers. Im Silicon Valley und in Wirtschaftskreisen ist ihm das schon lange zuvor gelungen: Denn den Übergang von Jobs so reibungslos zu vollziehen, Apples Marktstellung nicht nur zu erhalten, sondern auszuweiten, wird weithin als außergewöhnliche Managementleistung anerkannt.

Grundlage des Erfolgs ist, dass Cook von Anfang an unbeirrt sein Konzept eines

allumfassenden Apple-Ökosystems vorangetrieben hat: Software, Hardware, Apps und Dienstleistungen zu einem nahtlos aufeinander abgestimmten Ganzen zusammenzuführen – die gesamte digitale Welt aus einer Hand zu liefern mit Produkten, die sich ergänzen.

Die AppleWatch passt genau in dieses System. Wer die Uhr will, braucht ein iPhone. Wer ein iPhone hat, will die Uhr. Wer ein zu altes iPhone hat, braucht ein neues. Die Smartwatch macht das Bezahlen mit Apple Pay praktisch: Die Uhr muss nur an einen Empfänger an der Kasse gehalten werden, schon wird der Betrag von der bei Apple hinterlegten Kreditkarte abgebucht. Die Uhr sammelt Kalorienverbrauch und Pulsfrequenz, und daraus lassen sich allerlei Apps bauen auf einer eigens dafür von Apple entwickelten Software-Plattform. Der App-Store allein setzt im Jahr inzwischen rund 15 Milliarden Dollar um, 30 Prozent davon verbleiben bei Apple.

Anders als Jobs teilt Cook auch das Rampenlicht mit anderen Spitzenmanagern. Davon profitiert vor allem Jonathan Ive, der Designchef ist einflussreicher denn je. Er hat die Aufgabe, den Kern der Apple-Kultur zu erhalten, die außergewöhnliche Fixiertheit auf Design und die zu Recht berühmte Detailversessenheit.

Wer mit Designern bei Apple spricht, hört immer wieder solche Geschichten: wie zwei Monate lang an einer Rundung eines Prototyps gefeilt wird, um die perfekte Kurve zu schaffen. Von regelmäßigen Ausflügen nach China, bei denen bestimmt wird, genau welche Aufsätze eine Fräsmaschine in der Produktion zu verwenden hat.

Die Designteams sind aufgestellt wie Orchester, jeder Einzelne ein Künstler für sich, aber es kommt auf das Zusammen-

spiel an. Wer neu eingestellt werden will, muss nicht nur dem Chef gefallen, sondern auch von jedem einzelnen Teammitglied abgesegnet werden.

Wer es einmal geschafft hat, in diese extrem intime Arbeitsumgebung vorzudringen, will nur selten wieder weg. Die Gehälter sind außergewöhnlich. Die Kantine gleicht der Gourmetabteilung eines Edelkaufhauses. An den zahlreichen Essensstationen werden Lachs und Filetsteaks serviert, es gibt einen Smoothie-Stand mit frisch gepressten Säften und gern auch mal Austern. Gegessen wird im Gartenlokal im Innenhof, zwischen Wiesen und schattigen Bäumen.

Der über so viele Jahre verfolgte Perfektionismus, der Extraaufwand, der in jedes Design und jedes Produkt fließt, zahlt sich aus: Apple wird inzwischen alles zugehört. Als vor wenigen Wochen das „Wall Street Journal“ die Nachricht verbreitete, der Konzern arbeite im Geheimen an einem Elektroauto, Codename „Titan“, lachte niemand. Aber in den Führungsetagen der deutschen Autobauer erschrakten viele.

Wie genau die Autopläne aussehen, sei allerdings längst noch nicht klar, sagen konzerninterne Kenner des Projekts, die Gerüchte seien „zu hochgekocht“.

Es scheint eine unmögliche Aufgabe, aus dem Nichts ein Produkt zu bauen, das so viel Expertise benötigt. Aber Apple ist offenbar zumindest bereit, es darauf ankommen zu lassen. Leiter des Projekts, so heißt es, sei Steve Zadesky, ein Apple-Veteran, der seine Karriere bei Ford begann. Schon länger sammelt der Konzern Wissen und Personal aus der Autoindustrie ein, darunter auch Johann Jungwirth, zuvor Chef des Entwicklungslabors von Mercedes-Benz im nahegelegenen Sunnyvale. Der deutsche Autobauer arbeitete dort teilweise auch eng mit Apple zusammen: Immer wieder waren Ingenieure aus Cupertino zu Gast, um gemeinsam mit den Mercedes-Leuten an einer Integration der Apple-Technologie in Autos zu arbeiten.

Sicher ist: Apple will und muss neue Bereiche erschließen, um das Wachstum weiter anzutreiben. Und geht es im gleichen Tempo weiter, könnte der Unternehmenswert von einer Billion Dollar in einigen Jahren tatsächlich in Reichweite sein. Bis dahin wird auch das neue Hauptquartier fertig sein, an dem inzwischen gebaut wird: ein extravagantes Architekturkunstwerk, entworfen von Norman Foster, bombastisch genug, um selbst all den überhöhten Erwartungen zu genügen. Für eine Weile zumindest.

Thomas Schulz



Animation: Das Apple-Universum

spiegel.de/sp182015apple
oder in der App DER SPIEGEL