

„Eine Bank, die Geld druckt“

Apple-Chef Michael Spindler über Computer-Konkurrenz und Informations-Autobahnen

SPIEGEL: Herr Spindler, wie lange gibt es Apple noch als unabhängige Computerfirma?

Spindler: Noch eine ganze Zeit. Die Firma steht nicht zum Verkauf. Wir sind eine Firma, die Software und Hardware zu Systemen macht, und wir haben eine Vorstellung davon, wie der Informationsaustausch zwischen Menschen und den dazu nötigen Geräten aussehen soll.

SPIEGEL: Wichtige Zahlen bei Apple zeigen nach unten. Der Marktanteil fällt, die Rendite wird kleiner. Sie haben sogar die Ausgaben für Forschung und Entwicklung verringert.

Spindler: Wir haben aber mehr Cash als je zuvor. Wir haben alle wirtschaftlichen Eckwerte verbessert. Die Margen gehen in dieser Industrie schon seit Jahren zurück. Anfang der neunziger Jahre lagen sie noch bei komfortablen 50 Prozent, jetzt sind sie auf rund 25 Prozent gesunken. Der Kunde bekommt wesentlich mehr für weniger Geld. Wenn es in der Autobranche ein vergleichbares Preis-Leistungs-Verhältnis gäbe, könnte man sich heute einen Rolls-Royce für 50 Pfennig kaufen und ihn wegschmeißen, wenn man keinen Parkplatz suchen will.

SPIEGEL: Die Fachleute sagen, Apple baue die besten Computer. Warum sind Sie dann nicht der Marktführer?

Spindler: Das hat mit der Dynamik zu tun, die der andere Standard in den vergangenen zwei Jahren hatte . . .

SPIEGEL: . . . Sie meinen den von Microsoft gesetzten Industriestandard.

Spindler: Wenn 80 Prozent der verkauften Computer auf einem bestimmten Standard laufen, ist es natürlich nicht einfach, dagegen anzugehen. Egal, ob Sie gut sind oder nicht.

SPIEGEL: Es gab Anfang der achtziger Jahre in der Videotechnik das Beispiel Betamax. Das Sony-System galt als besonders gut, konnte sich am Markt aber nicht durchsetzen. Kann Apple das auch passieren?

Spindler: Eigentlich nicht. Wir versuchen auszugleichen und mit dem anderen Standard wenigstens in den Grundstrukturen kompatibel zu sein. Ich bin durchaus für Standards, wenn sie allen gehören. Aber wenn einer zum Beispiel die deutsche Sprache als sein wirtschaftliches Eigentum hat, dann kann man die Sache durchaus anders sehen.

SPIEGEL: Jetzt schießen Sie gegen Microsoft.

Spindler: Nein. Ich sage nur, wenn man über Standards diskutiert, die frei sind wie zum Beispiel ISDN, Dolby oder VHS, dann ist das in Ordnung. Aber wenn die Implementierung eines Standards von einem allein bestimmt wird, dann sieht das ganz anders aus.

SPIEGEL: Was wollen Sie tun?

Spindler: Wir wollen dem Markt eine Alternative bieten. Wir können Kreativität bringen, wir sind stark im Ausbildungsbereich, bei Leuten, die eher graphisch denken wie im Medien- und Unterhaltungsbereich. Wir wollen nicht, daß die Möglichkeit zur Auswahl eliminiert wird.

SPIEGEL: Der große Konkurrent Microsoft wird demnächst mit Windows 95 eine Systemsoftware bringen, von der Fachleute meinen, sie mache den Apple-Macintosh überflüssig.

Spindler: Selbst wenn Windows so aussieht wie ein Mac, arbeitet es nicht wie ein Mac. Was die machen, ist im Prinzip nichts Neues. Außerdem bewegen wir uns ja auch weiter.

SPIEGEL: Rechnen Sie damit, daß Bill Gates mit seinem Windows 95 im August, wie angekündigt, auf den Markt



FOTOS: R. BROWNE / PHOTOREPORTERS

Michael Spindler

zählt zu den wenigen Deutschen, die in der amerikanischen Computerindustrie Karriere machten. Der gebürtige Berliner, seit 1993 Apple-Chef, muß gegen mächtige Konkurrenz kämpfen. Immer wieder gibt es Übernahmegerüchte, der Marktanteil des Unternehmens schrumpft. Spindlers größter Widersacher ist Bill Gates, der Gründer und Eigentümer des Software-Herstellers Microsoft, der mit seiner Dos- und Windows-Systemsoftware den globalen Markt der Laptop- und Personalcomputer (PC) schon zu 80 Prozent beherrscht. Die für ihre Bedienerfreundlichkeit berühmte Apple-Technologie konnte sich dagegen nicht ausbreiten. Die umständliche Microsoft-Technik setzte sich dank IBM durch. Der Computerriese baute in seine PCs Prozessoren der Firma Intel ein, die mit Soft-

ware von Microsoft arbeiten. Da diese Grundbausteine aber auch anderen Herstellern zur Verfügung standen, gab es bald zahlreiche PC-Firmen, die erfolgreich IBM-kompatible Rechner bauten. Um von der Intel-Microsoft-Übermacht nicht vollends an die Wand gedrückt zu werden, verabredete Spindler eine Allianz mit dem einstigen Erzrivalen IBM. Noch sind die Ergebnisse bescheiden, aber Spindler hofft, mit dem gemeinsam entwickelten Power PC das Geschäft ausweiten zu können. Spindler, 52, seit 1980 bei Apple, ist ein kühler Rechner und damit der Antityp zu den bisherigen Apple-Chefs. Firmengründer Steve Jobs galt als kreativer Kopf, der die Computerindustrie revolutionierte. Spindler-Vorgänger John Sculley, ein Marketing-Experte von PepsiCo, profilierte sich als Visionär. Doch als Apple 1993 sogar kurzfristig Verluste machte, war deren Zeit vorbei.



Apple-Produktion in Kalifornien: „Wir müssen uns gegen Übergriffe schützen“

kommt? Er hat das Erscheinen ja schon wiederholt verschoben.

Spindler: Der Mann hat Zeit. Es gibt doch keinen Konkurrenten, der ihn bedrängt. Die Firma ist wie eine Bank, die Geld drückt.

SPIEGEL: Wie wollen Sie denn in diesem von Microsoft total dominierten Geschäft ihren Marktanteil wieder erhöhen?

Spindler: Wir werden den Anteil der Mac-Technik erhöhen.

SPIEGEL: Sie wollen die Apple-Technologie lizenzieren, damit auch andere Computer-Hersteller Macs anbieten können?

Spindler: Das wird sogar den Marktanteil von Apple selbst erhöhen, der zur Zeit bei 8,2 Prozent liegt. Wir sind bisher in das Geschäft mit Regierungen nicht hineingekommen, weil wir der einzige Anbieter dieser Technik waren.

SPIEGEL: Wann haben Sie gemerkt, daß es ein Fehler war, die Apple-Technologie nicht für andere zugänglich zu machen?

Spindler: Diese Diskussion zog sich über eine lange Zeit. Es ist nicht so einfach zu lizenzieren. Weil Hardware und Software bei uns so eng verzahnt sind, müssen wir Lizenznehmer für den Bau der Hardware sogar noch anlernen. Das kostet uns auch Geld.

SPIEGEL: Die Lizenzierung kommt nur langsam in Gang. Viel Zeit haben Sie nicht mehr.

Spindler: Warum nicht?

SPIEGEL: Weil es für Software-Entwickler viel sinnvoller ist, Programme für Windows zu entwickeln.

Spindler: Da möchte ich widersprechen. Es gibt heute mehr Mac-Software-Entwickler als je zuvor.

SPIEGEL: Aber die Zahl der Windows-Anwendungen wächst schneller.

Spindler: Microsoft hat bei Software einen Marktanteil von 80 Prozent. Wenn sich ein Entwicklungsprogrammierer fragt, wo er hingehen soll, muß ich ihm auf der Mac-Plattform Differenzierung bieten. Die zieht gerade die innovativen Leute an. Warum? Weil die Plattform intellektuell mehr bietet. Da auch weniger Leute auf dieser Plattform herumlaufen, kann ein Programmentwickler am Anfang auch mehr Geld verdienen.

SPIEGEL: Sie glauben, der Mac sei besser, und deshalb würden sich immer Leute finden, die die Software schreiben, auch wenn der Markt nicht so groß ist?

„Unsere Entwickler schlafen sogar bei Apple“

Spindler: Genau. Unsere Entwickler arbeiten 120 Stunden die Woche, so begeistert sind die bei der Sache. Die schlafen sogar bei Apple. Es gibt Leute, deren Heimatadresse Apple ist, weil sie keine Wohnung haben.

SPIEGEL: Gelten in dieser Industrie überhaupt noch die Gesetze des Marktes? Microsoft und Intel haben doch alle Handelnden fest im Griff.

Spindler: Es ist schon faszinierend, diese Einkreisung zu sehen. Auf einem Auto würde doch auch nicht aufgedruckt werden, daß das Getriebe von einem bestimmten Hersteller kommt . . .

SPIEGEL: . . . so wie es die Computerindustrie macht, die mit Aufklebern sagt, daß ein Intel-Chip eingebaut ist.

Spindler: Kein Autokäufer würde seine Entscheidung davon abhängig machen, welches Getriebe eingebaut ist. In ande-

ren Bereichen der Wirtschaft sind die Marktanteile einigermaßen verteilt. Aber es gibt keine Wachstumsindustrie, die so eingekreist ist wie diese. Und die Frage ist doch, wie andere da noch wettbewerbsfähig sein können.

SPIEGEL: Funktioniert der Markt noch, oder müßte ein Kontrolleur die Herrschaft von Intel und Microsoft beschränken?

Spindler: Das ist sicher ein Thema für das amerikanische Justizministerium.

SPIEGEL: Das hat aber gegenüber Microsoft eher eine sanfte Haltung. Wo gibt es denn noch Wettbewerb?

Spindler: Es gibt keinen Stillstand. Wettbewerb ist da möglich, wo es die Monopolisierung noch nicht gibt. Zum Beispiel im Heimbereich oder im Bereich Ausbildung. Bei den industriellen Anwendungen dagegen hat Microsoft mit dem „Office“-Programm ein Monopol. Da haben die 90 Prozent des gesamten Anwendungssoftware-Marktes. Für andere ist da überhaupt nichts mehr drin.

SPIEGEL: Ist ein Gigant wie Microsoft mit den Methoden des Marktes überhaupt noch zu stoppen?

Spindler: Ich weiß es nicht. Heute ist die Situation anders als bei Rockefeller oder bei IBM . . .

SPIEGEL: . . . die wegen ihrer Monopolstellung die Aufmerksamkeit der Wettbewerbsbehörden auf sich zogen.

Spindler: Bei Rockefeller konnte man die Öl-Bohrtürme physisch sehen, die Raffinerien, die Pipelines, und man konnte sagen, das ist zuviel. Bei IBM war mit dem Auge zu erkennen, wie viele Großcomputer ausgeliefert wurden und wie viele Leute mit blauen Anzügen herumliefen. Software ist praktisch unsichtbar. Da kann der normale Mensch

die Bedeutung nicht mehr verstehen. Das gilt auch für Gerichte. Die Richter haben eine Aversion gegen Verfahren über Software-Copyright. Das ist viel schwieriger als Urheberrechtsstreit bei Musik oder Büchern.

SPIEGEL: Sie haben gerade eine neue Klage gegen Microsoft eingereicht. Microsoft soll Teile der Mac-Betriebssysteme gekupfert haben. Sind Sie schon so weit gekommen, daß Sie sich gegen den Softwaremarktführer nur noch mit juristischen Mitteln wehren können?

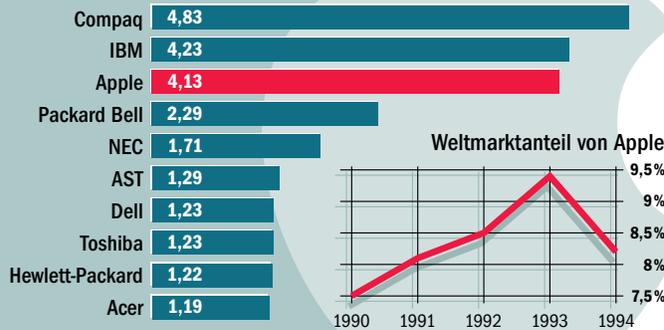
Spindler: Wir müssen uns gegen Übergriffe schützen. Wenn ich Anlaß zu der Vermutung habe, daß die unberechtigt Codes für Software übernommen haben, bleibt mir nichts anderes übrig. Ich sage nicht, daß meine gesamte Marktstrategie darauf beruht, die mit gerichtlichen Mitteln zu bremsen. Das ist unmöglich. Der letzte Weg, den ich gehen will, ist der Rechtsweg. Aber irgendwann ist Schluß mit der Bedrängungstaktik.

SPIEGEL: Ihr Vorgänger John Sculley galt als Visionär. Was braucht Apple heute mehr, Visionäre oder Pragmatiker?

Spindler: Wir brauchen beides. Die Visionen stammen aber auch nicht von einer Person allein. Daran waren viele beteiligt. Meine Auffassung von Unternehmensführung ist nicht, daß es Einzelstars geben soll oder Propheten. Es gibt bei uns viele Leute, die Visionen haben.

Kampf der Rechner

Die größten PC-Hersteller;
Verkauf 1994 in Millionen Stück*



*vorläufige Zahlen; Quelle: IDC

SPIEGEL: Aber man braucht ja immer auch Galionsfiguren, um Visionen zu verkaufen.

Spindler: Ganz besonders in der amerikanischen Medienwelt. Die will Helden.

SPIEGEL: Sind Sie denn genug Held?

Spindler: Von Leuten, die sich Zeit nehmen zuzuhören, werde ich sicher ernst genommen.

SPIEGEL: Gab es in der Vergangenheit bei Apple etwas zuviel Vision und zuwenig Liebe fürs Tagesgeschäft?

Spindler: Es ist zuviel angefaßt worden, was vielleicht irgendwann mal erfolgreich ist, vielleicht aber auch nicht.

SPIEGEL: Was machen Sie anders?

Spindler: Wir müssen aggressiver werden, uns mehr auf Kernmärkte spezialisieren und mehr in die Tiefe gehen, statt ein Gemischtwarenladen zu sein, der überall mitmischt. Es wurden früher viel zu viele Dinge frühzeitig her-

ausposaunt, obwohl es gar nicht möglich war, sie zu bauen.

SPIEGEL: Also wird es jetzt mehr Brot-und-Butter-Geschäft sein?

Spindler: Nein. Ich möchte auf keinen Fall den Eindruck erwecken, daß wir nicht von Innovationen getrieben sind. Diese Glut wird aus Apple niemals herausgehen. Man muß das nur mehr fokussieren, leiser drehen und schneller erfolgreich sein.

SPIEGEL: Sie gehören zu den Kritikern des Informations „Superhighway“.

Könnten Sie als Computerhersteller von dieser Entwicklung nicht sehr stark profitieren?

Spindler: Meine Frage ist: Brauchen wir wirklich 40 Fernsehkanäle, die Comics bringen? Es gibt doch schon genügend Fernsehprogramme.

SPIEGEL: Wie viele Kanäle brauchen wir denn?

Spindler: Wir brauchen vielleicht 60 bis 100, die spezielle Zielgruppen-Programme bringen.

SPIEGEL: Und was ist mit „Video on demand“, also der Möglichkeit, Filme nach Wunsch abrufen zu können?

Spindler: Aber es gibt doch noch keine echte Interaktivität. Was ist denn dabei anders, als wenn ich mir eine Videocassette ausleihe?

SPIEGEL: Sie glauben nicht an die interaktive Zukunft?

Spindler: Sicher wird es irgendwann Unterhaltungsprogramme mit echter Interaktivität geben, vielleicht kann ich eines Tages sogar mit den Schauspielern reden. Aber das dauert noch, und wir brauchen dafür unglaublich leistungsfähige Netze. Die Kosten dafür sind unheimlich hoch. Der Normalverbraucher in den USA ist aber nicht bereit, heute schon 25 Dollar im Monat Kabelgebühr mehr zu bezahlen, nur um noch mehr Zeichentrickfilme sehen zu können.

SPIEGEL: Was wird Ihrer Meinung nach passieren?

Spindler: Ich glaube, daß im es Geschäftsbereich einige Anwendungen geben wird, für Training zum Beispiel, Fallstudien oder Flugsimulatoren. Das heißt, die Industrie bezahlt für das Geschäft, weil sie den Bedarf und das Geld hat.

SPIEGEL: Die Multimedia-Anwendungen für zu Hause kommen dann später?

Spindler: Möglicherweise. Es ist doch nicht so, als gäbe es heute keine Netzwerke. Was dagegen fehlt, ist die interaktive Software.

SPIEGEL: Herr Spindler, wir danken Ihnen für dieses Gespräch. □



Apple-Visionär Sculley, Microsoft-Gründer Gates: Amerika will Helden