

Carsten Knop

Big Apple

Das Vermächtnis des Steve Jobs

Frankfurter Allgemeine Buch

Inhalt

| | |
|--|-----|
| Unser Leben mit Steve Jobs | 9 |
| Prolog 1984 bis 1998: Für den Rest von uns | 15 |
| 1999: Big Apple und ein Tagebuch | 19 |
| 2000: Der iCEO will bleiben | 27 |
| 2001: Huch, Mobiltelefone? | 35 |
| 2002: Ein Besuch im Filmstudio von Pixar | 59 |
| 2003: Apple und die Wall Street | 69 |
| 2004: Steve Jobs bringt einen neuen iPod | 87 |
| 2005: Der Wechsel zu Intel | 95 |
| 2006: Aktie auf Allzeithoch | 113 |
| 2007: Das iPhone ist da | 129 |
| 2008: Der Steve-Jobs-Effekt | 135 |
| 2009: App Store übertrifft Milliardengrenze an Downloads | 149 |

| | |
|--|-----|
| 2010: Ein Apple Store für Frankfurt und ein iPad für die Welt | 165 |
| 2011: Ersatz für den Unersetzlichen: Tim Cook | 187 |
| Mit Steve Jobs zurück in die Zukunft | 213 |
| Anhang | 220 |
| Der Autor | 224 |

Unser Leben mit Steve Jobs

Man muss nur seine Kinder beobachten. Um zu erkennen, wie sehr sich die Welt durch Apple und den Einfluss seines Vorstandsvorsitzenden Steve Jobs in gut zehn Jahren verändert hat, reicht es, Kindern ein Mobiltelefon in die Hand zu geben. Hat es einen größeren Bildschirm, werden die Kleinen sogleich versuchen, mit ihren Fingern auf Symbole zu drücken. Mit Tasten oder gar einem Zahlenblock können sie intuitiv nichts mehr anfangen. Dabei ist das iPhone, mit dem diese Art der Bedienung eines elektronischen Geräts Einzug gehalten hat, noch keine fünf Jahre alt. Es hatte die Macht, einen ganzen Markt zu verändern und den bisherigen Marktführer Nokia in einen Überlebenskampf zu schicken. Das iPhone ist zum Markenzeichen eines neuen Zeitalters im Gebrauch von Mobiltelefonen geworden. Es hat uns zu vernetzten Menschen gemacht, die Welt wurde zum globalen Dorf. Das wäre früher oder später sowieso geschehen. Aber Apple hat diesen Prozess erheblich beschleunigt.

Man muss nur die Großeltern dieser Kinder beobachten. Eine immer größere Zahl von ihnen geht inzwischen sogar mit einem Tabletcomputer von Apple ins Bett, um dort die Zeitung des nächsten Tages zu lesen, Musik zu hören oder in einer virtuellen Bibliothek elektronischer Bücher zu blättern. Sie schwärmen davon, wie benutzerfreundlich die Geräte sind. Sie interessieren sich nicht für Wettbewerbsmodelle. Sie wollen ein iPad, nichts anderes. Denn ihnen, die nicht schon mit Computern groß geworden sind, war die Frustration der alltäglichen Wartung von Windows-Systemen immer zuwider. Zwischen Programmabstürzen und Virenschutzprogrammen wollte sich keine Freude einstellen; ihre Computer blieben stets Arbeitswerkzeuge. Und seitdem sie in Rente sind, haben sie auch keine IT-Abteilungen mehr zur Verfügung, die ihnen bei der Lösung von technischen Schwierigkeiten helfen könnten. Deshalb freuen sich über ein Gerät, das nach dem Einschalten einfach – funktioniert. Sie erzählen in ihrem nicht selten kaufkräftigen Freundeskreis begeistert davon. Sie unterhalten sich mit ihren Enkeln plötzlich über Videotelefonate, die Apple

ebenso einfach möglich macht. Sie erschließen Apple den besten Kundenkreis, den man sich in der alternden Gesellschaft westlicher Länder vorstellen kann.

Man muss nur einmal in einen Apple Store gehen. Steht man in einer der Filialen, die Apple längst auch in immer mehr deutschen Städten eröffnet, kann man es sehen und angesichts des begeisterten Interesses der Besucher sogar im Wortsinn erleben: Apple ist in den vergangenen Jahren zu einem generationenübergreifenden Phänomen geworden. Um die Produkte, die auf den Holztischen aufgebaut sind, drängen sich zu beinahe jeder Uhrzeit Jung und Alt. An den Theken, die in den oberen Etagen oder dem hinteren Bereich der Verkaufsräume zu finden sind, den sogenannten „Genius Bars“, geht ohne Termin gar nichts. Denn hier kann man Rat von jovialen und meist kompetenten Fachleuten einholen, kann die Schwierigkeiten klären, die auch bei der Nutzung von Apple-Computern ab und an unvermeidlich sind. Selbst die Plätze in den Computerkursen, die in den Geschäften stattfinden, um jeweils einem größeren Kreis von Kunden die Bedienung bestimmter Apple-Programme zu erklären, muss man frühzeitig reservieren. Hier lernen sogar Kinder ohne Computervorkenntnisse, wie man in einer Stunde elektronisch ein Lied komponiert und danach auf eine CD brennt, die man mit der Post an die begeisterten Omas und Opas schicken kann.

Die Vision von Steve Jobs, dass die Menschen ihre Computer eben nicht ohne jede Erklärung über das Internet bestellen oder von einem anonymen Stapel im großen Elektronik- oder gar Lebensmittelmarkt herunternehmen wollen, ist Realität geworden: Apple hat es geschafft, seinen Computern eine Seele zu geben.

Man muss nur einmal in die Zeitungen schauen. Kein anderes Unternehmen der Welt freut sich über so viel kostenlose Werbung in den Nachrichtenspalten, und das seit Jahren. Wo ein neuer Golf oder eine neue BMW 3er-Reihe im Vergleich nur pflichtschuldig erwähnt werden, liest man seitenweise über den jeweils jüngsten Auftritt von Jobs auf irgendeiner Apple-Veranstaltung in San Francisco, über die Produkte, die er dort vorgestellt hat, die Preise, die Lieferzeiten. So wird Werbung überflüssig. Ein Auftritt von Jobs ist

immer eine Nachricht – und viele seiner Zuhörer scheint er dabei beinahe hypnotisieren zu können.

Zum Beweis folgen an dieser Stelle keine Werbeeinblendungen, sondern nur Zitate aus einem Bericht einer deutschen Wirtschaftszeitung über ein Produkt des Computerherstellers Apple. In der Autoindustrie würde man den Vorgang, um den es hier geht, lediglich als „Facelift“ bezeichnen. Denn beschrieben wird die überarbeitete Version des Tabletcomputers iPad, das iPad 2.

„Es war eine einzige Demonstration der Macht, die Apple in San Francisco abgeliefert hat ... Die Konkurrenz sieht alt aus, bevor sie auf den Markt kommt ... Absolut phänomenal ... Nimmt man zum Vergleich noch den Vorgänger in die andere Hand, möchte man diesen am liebsten direkt auf Ebay einstellen und verkaufen, bevor es bald alle tun, die nicht durch langfristige Mobilfunkverträge gebunden sind ... Mal wieder typisch Apple: Der Gesprächs- und Neidstoff für die Kneipe oder den Besuch bei Freunden wird direkt mitgeliefert.“

Wer Steve Jobs in den vergangenen Jahren auf vielen Veranstaltungen in New York, in San Francisco oder in Paris erlebt hat, ihn zu einem persönlichen Gespräch traf, Kunden bei der Eröffnung eines Apple Stores oder dem Verkaufsstart eines neuen Produkts beobachtet hat, kann von sich noch immer nicht behaupten, den Schlüssel zur Erklärung des Phänomens gefunden zu haben, das sogar bei eigentlich neutralen Berichterstatern zu einem Rausch führt. Und wer dieses Buch liest, ein Tagebuch der goldenen Jahre des seit einiger Zeit sehr kranken Steve Jobs, wird kaum glauben, dass es Apple in einer Zeit nach Jobs gelingen wird, diese Faszination am Leben zu erhalten. Der Mann begeistert nämlich nicht nur, er polarisiert auch. Die Menschen können sich an ihm reiben, was aber auch nur wieder neue Aufmerksamkeit erzeugt. Jobs ist, so wie jedes neue, noch nicht auf den Markt gebrachte Apple-Produkt, ein Mysterium. Gern wird er als Genie beschrieben, auch als Egomane, gar als schlechter Mensch. Doch vieles von dem, was man so hört und liest, ist vermutlich nicht wahr – oder nur zum Teil, weil es übertrieben ist.

Denn anders als die Produkte, die er verkaufen will, stellt Jobs sich selbst nur bis zu einem bestimmten Grad ins Scheinwerferlicht der Öffentlichkeit. Antworten auf persönliche Fragen braucht man von ihm nicht zu erwarten. Vielleicht ändert sich das, wenn die von ihm autorisierte Autobiografie erscheint. Ich möchte aber die üblichen, tausendfach gehörten Charakterisierungen von Jobs meiden, wenn sie nicht aus persönlichem Erleben abzuleiten sind. Die Unterstellung, dass nach Jobs bei Apple alles zusammenbricht, ist auch sehr gewagt. Denn es ist jedenfalls möglich, dass Jobs' Überzeugungen inzwischen in das Erbgut seines Unternehmens übergegangen sind, dass sie über das Ende seiner zweiten Amtszeit als Apple-Chef hinaus fortbestehen können. Das war ihm 1985, als er Apple zum ersten Mal verlassen musste, noch nicht gelungen.

Nach seiner Rückkehr im Herbst des Jahres 1997 – und diesen Prozess beschreibt dieses Buch – hat er das radikal geändert. Jetzt stehen sie da wie ein Gesetz:

- der Glaube an die Einfachheit der Produkte,
- die Einheit von Hardware und Software,
- die Überzeugung, dass Schlichtheit schön ist,
- die Klarheit der Markenpositionierung,
- der Drang, technische Neuentwicklungen schnell einer breiten Masse zugänglich zu machen, die auf der Welt dafür vorhandenen Produktionsmöglichkeiten möglichst lange auszuschöpfen – und Konkurrenten dadurch den Zugang zu ihnen zu versperren.

Gewissheit zur Frage, was Apple nach Jobs macht, kann es ohnehin nicht geben. Sicher ist nur, dass der Konkurrent schon heute längst nicht mehr Microsoft heißt, was ohnehin das Unternehmen ist, das in einer schwierigen Zeit bis hin zu Softwareentwicklungsgarantien dazu beigetragen hat, dass Apple überhaupt überleben konnte. Das geschah, obwohl Steve Jobs Bill Gates (der den

Absprung aus der aktiven Tätigkeit für Microsoft längst geschafft hat, ohne dass sein Unternehmen untergegangen wäre) angeblich hasst.

Nein, der neue große Wettbewerber von Apple heißt Google – und das nicht wegen seiner Internetsuchmaschine, sondern wegen seiner Betriebssysteme für internetfähige Smartphones, Tablet-computer und jetzt auch für Notebooks. Der frühere Google-Vorstandsvorsitzende Eric Schmidt jedenfalls hat den Verwaltungsrat, das Aufsichtsgremium von Apple, aus Wettbewerbsgründen längst verlassen. Auch das ist Teil dieser Geschichte.

Dieses Buch ist das Tagebuch mancher Begegnung mit Apple und Steve Jobs, aus der Nähe und aus der Ferne. Es ist eine persönliche Bilanz der vergangenen Dekade, eine Bestandsaufnahme, die stets auch in die Zukunft der Informationstechnologie und unseres Umgangs mit ihr blickt. Deshalb werden auch branchenfremde Unternehmen wie Starbucks oder Ford erwähnt, also Unternehmen, die aus dem Erfolg von Apple und des Mannes an der Spitze Schlussfolgerungen für die eigene Strategie ziehen. Und wir begegnen anderen Zeitgenossen der besten Jahre von Steve Jobs, die im Silicon Valley ebenfalls Avantgarde sind: zum Beispiel dem Internetpionier und heutigen Investor Marc Andreessen.

Das Buch ist in den vergangenen zwölf Jahren entstanden. Es basiert auf meiner Arbeit als Wirtschaftsredakteur für die Frankfurter Allgemeine Zeitung in Düsseldorf, New York, San Francisco und Frankfurt. Man kann es wie einen Roman an einem Stück lesen. Möglich ist es aber auch, nach Lust und Laune durch die Jahre zu blättern – und eigenen, ganz persönlichen „Jahrestagen“ einer Begegnung mit Apple zu folgen. Die einzelnen Geschichten, von denen hier berichtet wird, stehen für sich.

Die Datumszeilen müssen nicht den Tagen entsprechen, an denen Steve Jobs seine dort erwähnten Auftritte hatte, sie können auch für einige Tage später entstandene Texte stehen: Es ist eben ein persönliches Tagebuch – mit subjektiven Eindrücken.



2007

XXX. San Francisco, 10. Januar 2007:

Das iPhone ist da

Getragen vom Erfolg seines Musikplayers iPod steigt Apple mit einem kompakten Alleskönner ins Handygeschäft ein. Steve Jobs stellte auf der Messe Macworld 2007 in San Francisco am Dienstag ein „revolutionäres“ Mobiltelefon vor. Das Gerät mit dem Namen iPhone hat unter anderem einen berührungsempfindlichen Bildschirm statt einer Tastatur. Es dient auch als iPod und wird mit Musik und Videos aus iTunes befüllt. Man kann es mit dem Computer synchronisieren und für E-Mails nutzen.

Die berührungsempfindlichen Bildschirme der Apple-Geräte sollen ganz einfach mit dem Finger gesteuert werden können, betont Jobs. Mit der „Multitouch“ genannten Technologie wolle Apple weitgehend auf Tasten verzichten. „Wir werden das Telefon neu erfinden“, verspricht er. „Wir werden heute Geschichte schreiben“, hatte Jobs schon zum Auftakt seiner Rede angekündigt. In den Vereinigten Staaten soll das iPhone im Juni in den Handel kommen, in Europa im vierten Quartal und in Asien im kommenden Jahr. Den amerikanischen Preis für die Version mit 4 Gigabyte Speicherkapazität gab Jobs mit 499 Dollar an, bei 8 Gigabyte sollen es 599 Dollar sein. Das Absatzziel sind zehn Millionen iPhones im Jahr 2008 – also rund 1 Prozent des weltweiten Handymarktes. Marktführer ist Nokia mit mehr als 30 Prozent. Das iPhone hat ein schlichtes Design. Die Frontseite nimmt hauptsächlich ein großer Bildschirm mit einer glänzenden Umrandung ein. Nur ein Knopf ist zu sehen, die „Home“-Taste. Das Telefon arbeitet im Mobilfunkstandard GSM mit der Erweiterung EDGE zum schnelleren Datentransfer. Es unterstützt drahtlose Netzwerkverbindungen über WLAN und Bluetooth und kann zwei Anrufer zu einer Telefonkonferenz zusammenschalten. Der Bildschirm hat eine Diagonale von 3,5 Zoll (knapp neun Zentimeter). Das 11,6 Millimeter dicke Mobiltelefon verfügt auch über eine Kamera.

Das iPhone funktioniert – wie schon vor vielen Jahren von Jobs angekündigt – mit dem Betriebssystem OS X, kann aber sowohl

mit Mac-Computern als auch mit Windows-PCs synchronisiert werden. Zum Internetsurfen nutzt es Apples Browser Safari, als Kartendienst kommt Google Maps zum Einsatz. Zum Datentransfer schaltet das Telefon automatisch von GPRS auf W-LAN um, sobald ein Netz verfügbar ist. Google-Chef Eric Schmidt lobte das iPhone-Konzept als Erstling in einer „brandneuen Generation von Datendiensten“.

Hier und Jetzt

Längst ist natürlich auch die Technik der ersten Generation des iPhone veraltet. Es hat inzwischen mehrere neue Versionen gegeben. Aber am kinderleichten Bedienkonzept des leistungsfähigen Smartphones hat sich nichts mehr geändert. Insofern hat Jobs tatsächlich Geschichte geschrieben. Die aber musste nach der Ankündigung im Januar 2007 erst noch richtig beginnen, nämlich mit dem Verkaufsstart, zum Beispiel in New York.

Kurz zuvor wird allerdings auch deutlich, dass Apple zu diesem Zeitpunkt an den Rand seiner Entwicklungskapazitäten kommt. So muss das Unternehmen im April ankündigen, dass die neueste Version seines Betriebssystems Mac OS X mit dem Beinamen „Leopard“ nicht wie geplant im Juni, sondern erst im Oktober auf den Markt kommen wird. Die Begründung: Die Markteinführung des iPhone soll nicht gefährdet werden. Man habe für die Entwicklung des iPhone wichtige Ressourcen aus dem Softwareentwicklungsteam und der Abteilung für Qualitätssicherung ausleihen müssen, heißt es in einer Mitteilung von Apple. Das iPhone soll nichts mehr aufhalten, also auf nach New York.

XXXI. New York, 30. Juni 2007:

Vor dem Apple Store in New York

Die Szene, die Roland Lindner, der New Yorker Wirtschaftskorrespondent der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, an jenem Tag beobachtet, wirkt fast zwielichtig: Greg Toft drückt einem jungen Mann ein kleines Bündel Geldscheine in die Hand, es werden keine großen Worte gewechselt, die beiden Männer blicken sich nur kurz an und verstehen sich. Greg Toft hat keine Drogen gekauft und auch sonst nichts Illegales getan. Der 35 Jahre alte Lehrer hat lediglich einen Platz weit vorne in der Schlange vor dem Apple-Laden im New Yorker Stadtteil Soho erstanden. Es ist Freitag um 15 Uhr, drei Stunden vor dem Verkaufsbeginn des iPhone. Toft ist vor zehn Minuten angekommen und hat sich erst hinten angestellt – die Schlange ging zu diesem Zeitpunkt schon um zwei Häuserblocks herum, mit Hunderten von Menschen. Der junge Mann habe ihn angesprochen und Platz Nummer sechs in der Schlange angeboten. Toft griff für 100 Dollar zu.

Hier und Jetzt

Episoden wie diese sind es, die immer mehr Unternehmen auf die Idee bringen, es mit einem „Steve-Jobs-Effekt“ zu versuchen. Der Begriff steht für die Idee, Gründer eines ehemals erfolgreichen Unternehmens, das so wie einst Apple vom rechten Weg abgekommen ist, in die jeweiligen Firmen zurückzuholen. Dafür ist die amerikanische Kaffeehauskette Starbucks ein Beispiel, zu dieser Zeit aber auch das Internetunternehmen Yahoo oder der Computerhersteller und Apple-Konkurrent Dell. Nicht überall werden die damit verbundenen Hoffnungen aufgehen.

Für Steve Jobs hingegen dürfte das Beispiel Starbucks eine Lehre gewesen sein: Unter der Marke waren zu schnell zu viele Kaffeebars eröffnet wurden, die das Versprechen, dass der Name „Starbucks“ eigentlich abgegeben hatte (guter Kaffee in leidlich gemüt-

licher Einrichtung in einer Gemeinschaft Gleichgesinnter zu trinken) nicht mehr einlösen konnte. Ein vergleichbarer Fehler ist Apple in seinen Einzelhandelsbemühungen bisher denn auch nicht unterlaufen.

The background of the page features a large, faint, dotted number '8' that is centered and occupies most of the page's area. The dots are small and light gray, creating a subtle watermark effect. The number '8' is composed of two loops, with the top loop being slightly larger than the bottom one. The overall appearance is that of a decorative or artistic element, possibly serving as a page number or a thematic graphic.

2008

XXXII. Frankfurt, 9. Januar 2008:

Der Steve-Jobs-Effekt

Der Mann, der die amerikanische Kaffeehauskette Starbucks zur Weltmarke gemacht hat, kehrt an die Spitze des Unternehmens zurück. Damit folgt Howard Schultz anderen prominenten Beispielen in amerikanischen Unternehmen. So übernahm der Gründer des Computerherstellers Dell, Michael Dell, vor fast genau einem Jahr wieder die Führung seines Konzerns. Im Juni entschied sich Yahoo-Mitgründer Jerry Yang, abermals operative Verantwortung in seinem Internetkonzern zu tragen. Sie alle hoffen auf einen „Steve-Jobs-Effekt“: Seitdem der Mitbegründer von Apple dorthin zurückgekehrt ist, reiht sich dort eine Erfolgsmeldung an die nächste. Zum Amtsantritt von Jobs gab es viele, die an den Überlebenschancen von Apple zweifelten. Auch Dell und Yahoo hatten sich in Schwierigkeiten manövriert; die schon zu Lebzeiten legendären Gründer suchen jetzt nach einem Ausweg. Ähnliches gilt für Starbucks, auch wenn in diesen drei Fällen von einer existenzbedrohenden Krise keine Rede sein kann.

Gleichwohl hat die Starbucks-Aktie im vergangenen Jahr an der Börse gut die Hälfte ihres Wertes eingebüßt. Und die Rückkehr des durchaus charismatischen Schultz in das Amt des Vorstandsvorsitzenden (CEO) wurde von der Börse mit einem Kurssprung von rund 9 Prozent im Tagesverlauf gefeiert. Seit dem Jahr 2000 war Schultz nur noch Verwaltungsratsvorsitzender (Chairman) gewesen. Der bisherige Vorstandsvorsitzende Jim Donald verlasse das Unternehmen, hatte Starbucks überraschend mitgeteilt. Die Nachricht kam an einem Tag, an dem über einen Plan der Schnellrestaurantkette McDonald's berichtet worden war, den Starbucks auf seinem Heimatmarkt mit neuen Kaffeebars in seinen Filialen zu attackieren. Darauf will Schultz nun reagieren. Denn Starbucks spürt die Grenzen seiner raschen Expansion in den vergangenen Jahren.

Besonders auf dem Heimatmarkt hat das Unternehmen Mühe, sein hohes Wachstumstempo beizubehalten und dabei nicht an Qualität und Erlebnischarakter eines Besuchs bei Starbucks zu

viele Abstriche machen zu müssen. Jetzt hat Schultz angekündigt, dass in den Vereinigten Staaten schlecht laufende Läden geschlossen werden sollen und weniger neue Geschäfte öffnen werden als bisher geplant. So etwas hat es bei Starbucks bisher noch nicht gegeben.

„In mancher Hinsicht sind wir Opfer unseres Erfolgs geworden“, räumte Schultz in einer Telefonkonferenz ein. Er habe das Amt auf längere Sicht übernommen. Starbucks müsse sich in einem Strategiewechsel wieder auf seine Wurzeln besinnen, sagte Schultz, der auch sein Amt als Verwaltungsratschef behalten wird. Grundsätzlich hat Schultz mit Starbucks eine Marke aufgebaut, die mit ihrem Klang geschäftlich gewiss so viel erreichen könnte wie Disney, Coca-Cola oder – Apple. Der 55 Jahre alte Schultz ist zwar nicht der Gründer von Starbucks, wohl aber derjenige, der von einem Besuch in Mailand die Kaffeebar-Idee mit nach Amerika gebracht hat. Starbucks gab es schon elf Jahre, als Schultz, vom Kopierspezialisten Xerox kommend, 1982 Verkaufs- und Marketingchef bei Starbucks wurde. Fünf Jahre nach seinem Einstieg bei Starbucks kaufte Schultz die Vorbesitzer aus, juristisch beraten vom Vater des Microsoft-Mitbegründers Bill Gates – und begann mit der bisher unaufhaltsamen Expansion.

Zum Schaden des aus bescheidenen Verhältnissen im New Yorker Stadtteil Brooklyn stammenden Schultz, der auf das soziale Engagement seines Unternehmens viel Wert legt und dafür jüngst auf einer Goodwill-Tour durch Afrika war („Wir zahlen den Kaffeebauern freiwillig höhere Preise“), war das nicht. Dem Basketballfan gehören zudem die Seattle Supersonics. Doch an der Kasse eines Starbucks in der Düsseldorfer Altstadt muss auch Schultz selber zahlen. Da gibt es keine Ausnahme – und zusätzliche zahlende Kunden muss Schultz in immer mehr seiner Filialen locken. Starbucks hat inzwischen gut 14.000 „Coffee Houses“ in 43 Ländern, davon 109 in Deutschland. Im vergangenen Geschäftsjahr wurden 2.571 neue Shops eröffnet, fast jeder dritte davon außerhalb der Vereinigten Staaten. Dort wächst das Geschäft prozentual am schnellsten; dort will Schultz künftig noch stärker investieren. In Amerika hingegen machen sich die mancherorts in Sichtweite voneinander liegenden Filialen bisweilen selbst Konkurrenz.

Schon vor knapp einem Jahr hatte Schultz in einem Brief an die Geschäftsführung eine Rückkehr zu den Wurzeln des Unternehmens gefordert. In seinem flammenden Appell bemängelte Schultz, dass die rasche Expansion zu einer Verwässerung des Erlebnisses für die Kunden geführt habe. Der Brief hatte für Aufsehen gesorgt, aber wenig gebracht. Daran gibt Schultz sich heute durchaus selbst die Schuld. Dass eine Wende auf die Schnelle manchmal gar nicht so einfach zu vollziehen ist, zeigt der Blick auf den Computerhersteller Dell. Auch dort war Michael Dell zunächst von der Börse als Heilsbringer begrüßt worden. Aber der Aktienkurs hat in den vergangenen zwölf Monaten dann doch rund 19 Prozent an Wert verloren. „Wir machen Fortschritte, aber es gibt noch viel zu tun“, hatte Dell zur Vorlage der jüngsten Quartalszahlen eingeräumt. Auch die Yahoo-Aktionäre blicken seit der Amtsübernahme von Yang trotz eines anfänglichen Kursfeuerwerks auf ein Kursminus.

Hier und Jetzt

Wie so häufig behielten die Aktionäre auch in diesem Fall recht. Yang sollte es auch in den folgenden Jahren nicht schaffen, Yahoo wieder auf Kurs zu bringen. Apple hingegen zieht einsam seine Bahn: Einige Zeit nach der Einführung des iPhone auf den wichtigsten Märkten der Welt beginnt ein weiterer bedeutender Siegeszug. Apple beginnt, eigenständige Programme („Apps“) für das iPhone anzubieten, die von Dritten programmiert und danach entweder über den iTunes-Dienst verkauft oder verschenkt werden. Gehen die Produkte in den Verkauf, behält Apple eine Provision ein. So entstehen schnell Tausende, später Hunderttausende Apps, die längst zu einem weiteren wichtigen Verkaufsargument für das iPhone geworden sind. Auch dieser Entwicklung sollte der einstige Platzhirsch unter den Handyanbietern Nokia nichts entgegenzusetzen haben.

In seinem angestammten Geschäft mit Computern ist Apple ebenfalls nicht untätig, wenngleich die Vorstellung des superdünnen „Macbook Air“ im Jahr 2008 vergleichsweise geringe Aufmerksam-

keit findet. In dieser Hinsicht hat sich gegenüber 1999 viel verändert: Mit traditionellen Computern fällt es inzwischen selbst Jobs schwer, die Massen zu bewegen, wie dünn auch immer sie sein mögen. Alles dreht sich nur um Handys oder andere mobile Produkte – ist ein neues iPhone eingeführt, fiebert kurz danach schon wieder jeder der nächsten Generation entgegen.

Für die Verbindung von Fernsehen und Internet, an der sich Apple in einem neuen Anlauf ebenfalls versucht, gilt Ähnliches wie für die traditionellen Computer – echte Begeisterung mag noch nicht aufkommen.