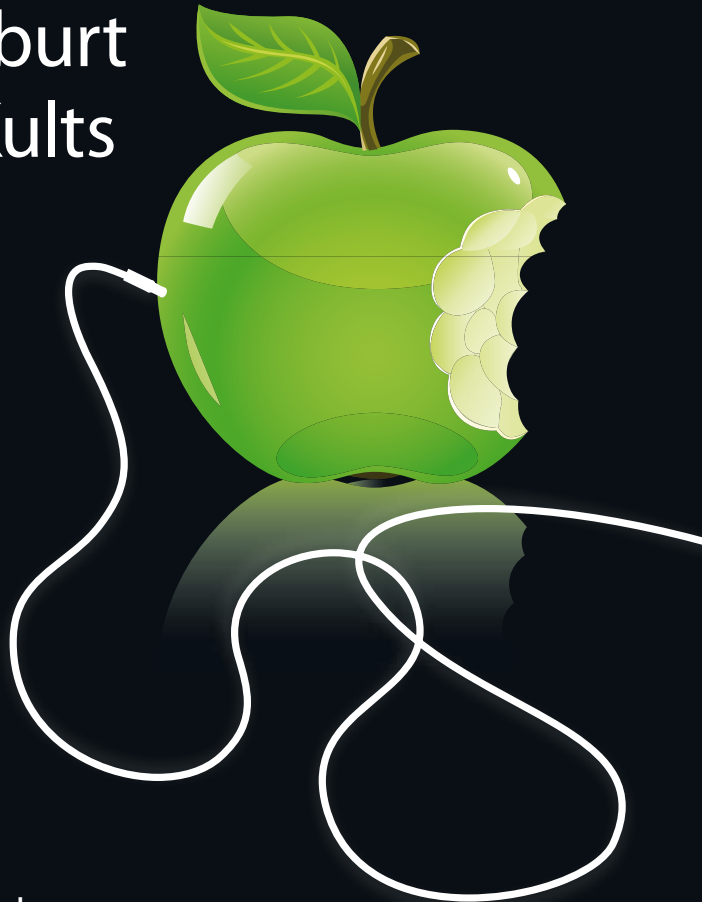


Michael Moritz

Apple

Die Geburt
eines Kults

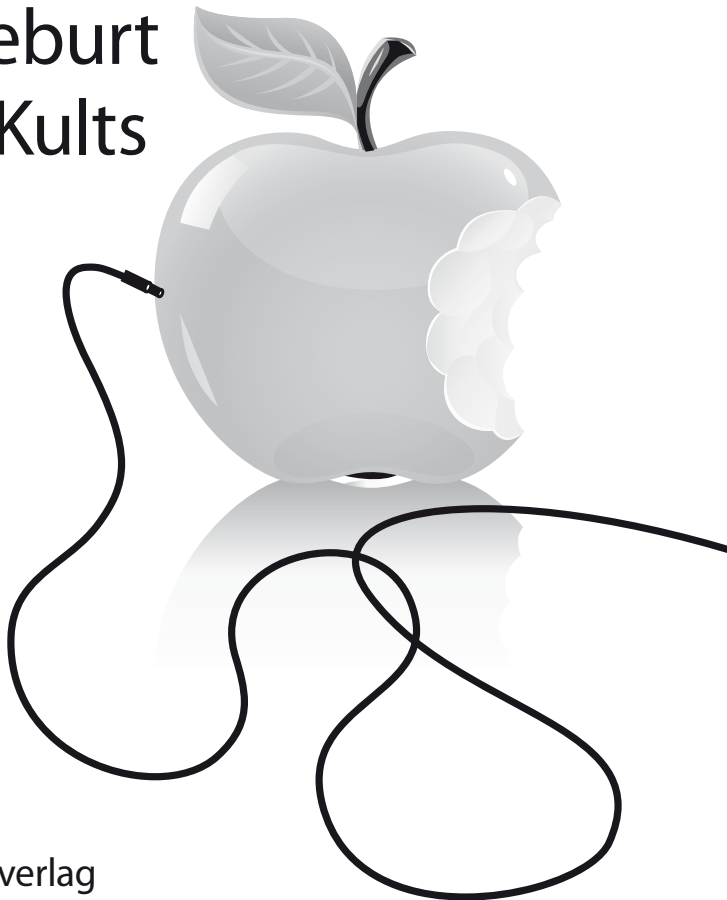


Börsenbuchverlag

Michael Moritz

Apple

Die Geburt
eines Kults



Börsenbuchverlag

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel
Return to the little kingdom:
Steve Jobs, the creation of Apple, and how it changed the world
ISBN 978-1-59020-281-4

© Copyright der Originalausgabe:
Copyright © 2009, 1984 by Michael Moritz.
All rights reserved. The Overlook Press, Peter Mayer Publishers, Inc., New York.

© Copyright der deutschen Ausgabe 2011:
Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Egbert Neumüller
Gestaltung Titel: Johanna Wack, Börsenbuchverlag
Gestaltung, Satz und Herstellung: Martina Köhler, Börsenbuchverlag
Lektorat: Claus Rosenkranz
Druck: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm

ISBN 978-3-941493-74-2

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

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

BÖRSEN  MEDIEN
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach
Tel: 092 21-90 51-0 • Fax: 092 21-90 51-44 44
E-Mail: buecher@boersenmedien.de
www.boersenbuchverlag.de

Für die besten Ergänzungen seit der ersten Ausgabe:

HCH JWM WJM

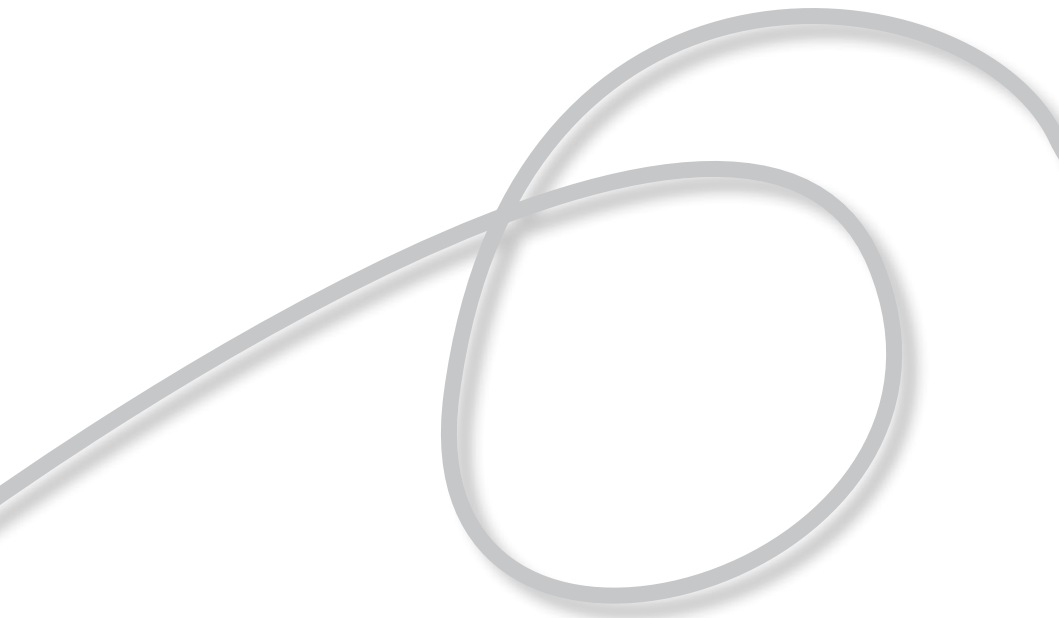


INHALT

Danksagungen.	7
Prolog.	9
Einführung.	17
„Boomtown by the Bay“.	35
Supergeheime Himmelsspione.	43
Vergaser und Mikrofone.	59
Der Cream-Soda-Computer.	67
Der Leiter.	97
Das kleine blaue Kästchen.	107
Honig und Nüsse.	129
Rauschkisten.	153



Stanley Zeber Zenskanitsky.	173
Zur Hälfte richtig.	201
Eine Menge Mist.	231
Mercedes und eine Corvette.	251
Was für ein Motherboard.	275
Anforderungen erfüllt.	291
Die besten Verkäufer.	319
Die Dummkopf-Explosion.	353
Die Platin-Kreditkarte.	395
Willkommen IBM, im Ernst –.	425
Epilog.	471





Danksagungen.

Dutzende von Leuten ließen sich für dieses Buch interviewen. Viele lehnten ab. Ich hoffe, diejenigen, die ihre Türen öffneten und profitablere Tätigkeiten dafür unterbrachen, haben nicht das Gefühl, sie hätten ihre Zeit verschwendet. Andere ließen mich freundlicherweise Aktenschränke durchwühlen und Fotoalben durchsehen, während mich die Herausgeber der *San Jose Mercury News* in ihrem Archiv willkommen hießen. Dick Duncan, Leiter der Korrespondentenabteilung von *Time*, duldete einen weiteren meiner die Routine störenden Ausflüge und gab mir dafür Urlaub. Ben Kate, Leiter des Westküstenbüros von *Time*, gewährte mir die umfassende Unterstützung, die all jene kennen werden, die einmal für ihn gearbeitet haben. Catazza Jones verbesserte das erste Manuskript, Julian Bach kümmerte sich um das Geschäftliche und Maria Guarnaschelli trug ihren flotten, eleganten Stil bei.

– Michael Moritz
Potrero Hill, Frühjahr 1984



Prolog.

Wenn *Time* das alljährliche Ritual begeht, die Auswahl seiner Person des Jahres bekannt zu geben, erinnert mich das unweigerlich an eine Situation vor fast 30 Jahren, als ich von der damaligen Bekanntmachung völlig überrascht wurde. Als das Jahr 1982 heraufdämmerte und ich gerade von meiner Position als *Time*-Korrespondent in San Francisco eine Auszeit nahm, beschlossen die Herausgeber der Zeitschrift, den Computer zur „Person“ des Jahres zu küren. Diese Ausgabe enthielt auch ein Porträt des Apple-Mitgründers Steve Jobs, an dem ich mitgeschrieben hatte. Und damit begannen meine Probleme.

Es war schwer zu sagen, wer über den *Time*-Artikel mehr erbost war – Jobs oder ich. Steve nahm zu Recht Anstoß an seinem Porträt und daran, was in seinen Augen ein grober Missbrauch seines Vertrauens war. Ich war genauso irritiert darüber, wie das Material, das ich fleißig für ein Buch über Apple gesammelt hatte, von einem New Yorker Redakteur gefiltert und mit Boulevard-Klatsch vergiftet worden war.

Seine Aufgabe bestand normalerweise darin, über die bunte Welt der Rockmusik zu berichten. Steve machte keinen Hehl aus seiner Wut und hinterließ auf dem Anrufbeantworter, den ich in meinem umgebauten Erdbebenbunker am Fuße des Potrero Hill in San Francisco stehen hatte, einen Sturzbach von Nachrichten. Er verbannte mich verständlicherweise aus Apple und verbot allen in seinem Umkreis, mit mir zu sprechen.

Diese Erfahrung ließ in mir die Entscheidung reifen, nie wieder irgendwo zu arbeiten, wo ich mein Schicksal nicht weitgehend selbst unter Kontrolle habe oder wo ich pro Wort bezahlt werde. Ich beendete meinen Urlaub und veröffentlichte mein Buch „The Little Kingdom: The Private Story of Apple Computer“, von dem ich fand, dass es im Gegensatz zu dem unglückseligen Zeitschriftenartikel ein ausgewogenes Portrait des jungen Steve Jobs vorstellte. Meinen Pflichten gegenüber *Time* kam ich noch nach und flüchtete bei der ersten Gelegenheit, um anfänglich die halbe Belegschaft eines spezialisierten Verlagsdienstes zu werden, der viele Jahre später, lange nachdem ich in die Welt des Wagniskapitals eingestiegen war, von Dow Jones übernommen wurde.

In den drei Jahrzehnten, die seither vergangen sind, habe ich mich manchmal nach den Winkelzügen des Schicksals gefragt, die mich mit Steve in Verbindung brachten. Wenn ich nicht in meinen Zwanzigern gewesen wäre, hätte mich *Time* wahrscheinlich niemals nach San Francisco geschickt, wo ich zufällig zu der gleichen Generation gehörte, die Computersoftware und Biotech-Unternehmen gründete. Hätte ich Steve nicht kennengelernt, hätte ich auch Don Valentine nicht getroffen, den Gründer von Sequoia Capital und einen der ersten Apple-Investoren. Hätte ich Don nicht kennengelernt, hätte ich nie ein Bewerbungsgespräch darüber geführt, die unterste Sprosse auf der kurzen Leiter von Sequoia Capital zu werden. Hätte ich nicht über Apple geschrieben, wo mich eine Besessenheit von der damals noch

nicht erzählten Geschichte der Gründerzeit ergriff, hätte ich niemals so intensiv über die Eigenschaften und Zufälle nachgedacht, die ein Unternehmen formen. Hätte ich nicht Mitte der 1980er-Jahre das Venturecapital-Geschäft von der Pike auf gelernt, hätte ich niemals das Glück gehabt, das mir dann über den Weg lief. Und hätte ich Steve und Don nicht kennengelernt, wäre mir nie klar geworden, wieso es am besten ist, nicht so zu denken wie alle anderen.

Ich bin sicher, als Steve ein Teenager im kalifornischen Los Altos war, hätte er sich nie träumen lassen, dass er eines Tages an der Spitze eines Unternehmens stehen würde, dessen Zentrale laut Google Maps drei Straßenecken und 1,6 Meilen vom Eingangstor seiner Highschool entfernt ist, das seit 1996 über 200 Millionen iPods, 1 Milliarde iTunes-Songs, 26 Millionen iPhones und über 60 Millionen Computer verkauft hat; oder dass sein Gesicht zwölfmal die Titelseite von *Fortune* zieren würde; oder dass er quasi nebenbei im Alleingang zur Finanzierung und Gestaltung von Pixar beitragen würde, einer Computeranimations-Firma, die mit zehn enorm erfolgreichen Filmen mehr als fünf Milliarden Dollar an den Kinokassen eingespielt hat. Er könnte sich auch über die Irrungen und Wirrungen wundern, die ihn zu dem gemacht haben, was er ist: dass er seine Jugendzeit in einem Gebiet verbrachte, das damals noch nicht als Silicon Valley bezeichnet wurde; dass der Apple-Mitgründer Stephen Wozniak ein Jugendfreund von ihm war; dass er in einem Sommer als Labortechniker bei Atari arbeitete, dem Hersteller des ersten beliebten Arcade-Videospiels Pong; dass sich der Atari-Gründer Nolan Bushnell bei Don Valentine Geld beschafft hatte; und dass Nolan zu den Leuten gehörte, die Steve in Richtung Don drängten. So sehen die Brotkrumen aus, die planlos auf dem Weg des Lebens verstreut liegen.

Inzwischen habe ich dank der rauen Erfahrungen aus fast 25 Jahren Wagniskapitalbranche eine hoffentlich präzisere Sichtweise auf die außerordentlichen Leistungen von Steves Unternehmerleben entwickelt

– demnach verdient er einen Platz unter den größten Amerikanern, den lebenden und den toten.

Steve ist der Vorstandsvorsitzende von Apple, aber was noch wichtiger ist (auch wenn das nicht auf seiner Visitenkarte steht): Er ist einer der Gründer des Unternehmens. Wie die Geschichte von Apple zeigt, kennt der Mensch keine größere Entfernung als den einzelnen Schritt, der einen Vorstandsvorsitzenden von einem Gründer trennt. Vorstandsvorsitzende sind größtenteils Produkte des Bildungswesens und anderer Institutionen. Gründer – oder zumindest die besten unter ihnen – sind unaufhaltsame Naturkräfte, die sich nicht unterdrücken lassen. Von den vielen Gründern, die ich getroffen habe, ist Steve der fesselndste. Steve hat mehr als irgendein anderer Mensch die moderne Elektronik in Objekte der Begierde verwandelt.

Steve besaß schon immer die Seele eines Dichters, der kritische Fragen stellt – der von uns anderen ein wenig entrückt ist und der von früher Jugend an seinen eigenen Weg geht. Wenn er in einer anderen Zeit geboren worden wäre, kann man sich leicht vorstellen, dass er auf Güterzüge aufgesprungen und seinem Stern gefolgt wäre. (Es ist kein Zufall, dass er und Apple bei der Finanzierung von Martin Scorseses „No Direction Home“, der fesselnden Filmbiografie über Bob Dylan, geholfen haben.) Steve wurde von wohlwollenden Eltern adoptiert und aufgezogen, die nie viel Geld hatten. Ihn zog das Reed College an, eine Schule, die eine außerordentliche Anziehungskraft auf intelligente, nachdenkliche Teenager ausübt, und die in den 1970er-Jahren maßgeschneidert für alle Kinder war, die wünschten, sie wären in Woodstock gewesen. Der dortige Kalligrafie-Unterricht schärfte seinen Sinn für Ästhetik – dieser Einfluss ist immer noch in allen Apple-Produkten und in der Apple-Werbung sichtbar.

Die Kritiker von Jobs mögen sagen, er könne eigensinnig, halsstarrig, jähzornig, launisch und stur sein – aber zeigen Sie mir jemanden, der etwas Bedeutendes erreicht hat und der nicht von Zeit zu Zeit diese

Eigenschaften an den Tag legt und der kein Perfektionist ist. Zu Steve gehört auch das schelmische, berechnende und misstrauische Wesen des Basars. Er ist ein beharrlicher, überzeugender und elektrisierender Verkäufer – so ziemlich der einzige Mensch, den ich kenne, der die Kühnheit besitzt, landesweit Bushaltestellen mit Werbung für ein so banales Produkt wie eine drahtlose Maus zuzupflastern. Er ist aber auch der Mann, der vor Jahrzehnten so freundlich war, einen Vorstandsvorsitzenden im Krankenhaus zu besuchen, nachdem ihn ein Schlaganfall umgeworfen hatte, und der in letzter Zeit auf gönnerhafte Art jüngeren Vorstandsvorsitzenden im Silicon Valley großzügig Ratschläge gibt.

Etwa zu der Zeit, als ich ins Wagniskapitalgeschäft ging, warf der Verwaltungsrat von Apple Steve zugunsten eines Mannes aus dem Osten hinaus, der ein Vertreter der Konventionen war. In seiner typischen Art verkaufte Steve alle seine Aktien des Unternehmens bis auf eine, und bei Sequoia Capital schüttelten wir den Kopf, als wir zusahen, wie er ein Unternehmen formte, das er NeXT nannte. Er beschaffte sich Geld von Investoren (einschließlich Ross Perot) zu einer hohen Bewertung, und ich erinnere mich daran, wie ich seine Unternehmenszentrale besuchte. Man konnte das drohende Fiasko förmlich sehen. Das Logo war von Paul Rand entworfen worden und in der Lobby gab es eine freitragende Treppe – Anklänge daran sieht man in den Treppen, die man heute in vielen Apple Stores antrifft.

NeXT war für Steve ein Schritt aus seinem natürlichen Element heraus. Er versuchte, Computer an Großunternehmen zu verkaufen – und die ließen sich nicht von Produkten hinreißen, die das Bauchgefühl ansprachen. Außerdem war er dadurch zu einer Zeit dem Trubel des Verbrauchergeschäfts entrückt, als die Computerfirmen so langsam bewiesen, dass sie dank ihres Vorsprungs in den Bereichen Software und Silizium einen natürlichen Vorteil gegenüber Konsumartikelherstellern hatten, die sich bemühten, zu Computerfirmen zu werden.

Steve hielt sich zwar auch dann noch bei NeXT, als schwächere Charaktere schon längst das Handtuch geworfen hätten, aber am Ende, als das Todesröcheln aus dem Unternehmen zu dringen begann, schien es, als wäre auch er dazu verurteilt, zu einer Fußnote der Geschichte zu werden.

Heute, zwölf Jahre später, lässt sich die missliche Lage nur schwer beurteilen, in der Apple steckte, nachdem es Ende 1996 NeXT in dem verzweifelten Bemühen gekauft hatte, sich selbst wiederzubeleben. Die Zyniker im Silicon Valley machten sich darüber lustig, dass es Steve schaffte, NeXT für mehr als 400 Millionen Dollar zu verkaufen, obwohl das Unternehmen nur circa 50.000 Computer verkauft hatte. Als Steve zu Apple zurückkehrte, hatten ihn die jahrelangen geschäftlichen Widrigkeiten gestählt.

Mit der Wiedergeburt von Apple sind viele Menschen vertraut. Weniger vertraut sind sie wohl mit der Tatsache, dass sie wenige Parallelen hat – wenn überhaupt. Wann ist je ein Gründer in das Unternehmen zurückgekehrt, aus dem er rüde hinausgeworfen worden war, und hat einen derart vollständigen und spektakulären Turnaround wie den von Apple organisiert? Turnarounds sind zwar unter jeden Umständen schwierig, aber bei einem Technologieunternehmen sind sie doppelt schwierig. Es ist keine Übertreibung, zu behaupten, dass Steve Apple nicht nur einmal, sondern zweimal gegründet hat – und beim zweiten Mal tat er es allein.

Jedem, der einen genaueren Eindruck von Steve bekommen möchte, empfehle ich, sich auf YouTube die Eröffnungsrede anzusehen, die er im Jahr 2005 in Stanford hielt – und die wohl eine der freimütigsten und gehaltvollsten Reden ist, die je vor einer Versammlung junger Menschen gehalten wurden. Unter anderem beschwor er das Gefühl herauf, dass jeder von uns die Chance hat, Spuren zu hinterlassen, etwas Besonderes zu tun und vor allen Dingen seinen eigenen Weg zu gehen. Er schloss seinen Vortrag mit einer Ermahnung, die er der

letzten Ausgabe des Whole Earth Catalog entlehnt hatte: „Stay hungry. Stay foolish.“ [etwa: „Bleib hungrig und närrisch.“] Und ich habe festgestellt, dass dies auch für jeden ein wunderbarer Rat ist, der sein Leben damit zubringen möchte, in junge Unternehmen zu investieren.

– Michael Moritz, San Francisco, 2009





Einführung.

Über Unternehmen zu schreiben kann eine gefährliche Beschäftigung sein. Denn ebenso wie Menschen sind Unternehmen nie das, was sie zu sein scheinen. Beide haben den natürlichen Drang, sich von ihrer besten Seite zu zeigen, aber Unternehmen – insbesondere Großunternehmen – verwenden viel mehr Zeit und Geld auf den äußeren Anschein als die meisten Personen. Werbeanzeigen sind so gestaltet, dass sie das Unternehmen und seine Produkte in möglichst verführerischem Licht darstellen. Es werden PR-Agenturen beauftragt, Pressemitteilungen herauszugeben, Reporter mit Informationen zu versorgen und mit unbequemen Fragen umzugehen. Wertpapieranalysten, Banker und Broker werden emsig hofiert, um sicherzustellen, dass die Börsen den Aktien des Unternehmens auch die gebührende Aufmerksamkeit schenken.

Unternehmen, die noch nicht in das Licht der Anlegeröffentlichkeit getreten sind, haben zudem einen besonderen Charme. Sie brauchen sich noch keine Sorgen über die strenge Kritik von Bundesbehörden oder Aktionären zu machen, die nur eine kultivierte Bekanntheit zu schätzen wissen. Ihre Gründer und Manager sprechen normalerweise weniger gehemmt als die Führungskräfte von größeren Organisationen, und sie sind nicht so ängstlich auf die Bewahrung ihrer Geheimnisse bedacht. In den ersten paar Jahren freuen sich die meisten Unternehmen über jede Publicity, die sie bekommen können. Aber die Artikel, die in großen Zeitungen und Zeitschriften erscheinen, sind durch das Thema bedingt meist kurz, und gewöhnlich beschönigen sie viele Aspekte der Fortschritte eines jungen Unternehmens, während der Reiz des Neuen die Kritik tendenziell entschärft. Aber bis zu dem Zeitpunkt, zu dem eine Unternehmenschronik in Auftrag gegeben wird, sind die Einzelheiten aus der frühen Zeit häufig bereits verloren. Es entstehen Mythen über das Leben in der guten alten Zeit, und sogar gut gemeinte Bemühungen werden vom Fakt zur Fiktion. Wie ein weiser Mann einmal gesagt hat: Die Nostalgie ist nicht das,

was sie einmal war. Also spricht vieles dafür, über ein Unternehmen zu schreiben, bevor seine Gründer und frühen Angestellten sterben oder sich die Einzelheiten in einem dunstigen Nebel verlieren.

Solange Unternehmen noch klein sind, lassen sie sich ziemlich leicht beschreiben, doch sobald sie über eine Garage oder eine Büroflucht hinauswachsen, werden sie immer unübersichtlicher. Wenn die Mitarbeiter über Fabriken und Lagerhäuser im ganzen Land oder in Übersee verstreut sind, bleiben einem nur Eindrücke, die man wie pointillistische Tupfer und Kleckse aufzeichnen muss. Doch nicht nur die schiere Größe ist ein Hindernis, sondern es gibt auch noch technische Hindernisse. Denn der Versuch, den Ton und die Natur eines amerikanischen Großunternehmens herauszufinden, ist ein bisschen wie die Aufzeichnung des Geschehens in Gorki*. Man kann zwar verbitterten Flüchtlingen ein paar Geschichten ablauschen, aber eine genauere Untersuchung ist da schon gewagter. Es ist schwierig, ein Touristenvisum zu bekommen, einfach, die offizielle Linie zu entdecken, unmöglich, sich zu bewegen, ohne verfolgt zu werden, und nur allzu leicht, ausgewiesen zu werden.

Traurigerweise haben Kleinunternehmen in einer bestimmten Ecke von Kalifornien die irritierende Angewohnheit, sich in Großunternehmen zu verwandeln. In den vergangenen 30 Jahren wurden die Obstgärten zwischen San Jose und San Francisco niedergemäht, um Dutzenden von Unternehmen Platz zu machen, die jetzt das Silicon Valley bilden. Die meisten von ihnen verdienen mit irgendetwas Geld, das etwas mit Elektronik zu tun hat, und sie sind so schnell gewachsen, dass man leicht meinen könnte, die herabgefallenen Pflaumen und Aprikosen würden einen fruchtbaren Boden bilden. Da sich die Entwicklungen der Mikroelektronik im Laufe des vergangenen Jahrzehnts vom Raketencockpit

* Anm. d. Ü.: Seit 1990 (also nach Erscheinen der Erstausgabe) heißt es wieder „Nischni Nowgorod“ und ist seit 1991 auch wieder frei zugänglich.

auf den Schreibtisch verlagert haben, locken diese Unternehmen die übliche Schmarotzerherde von Politikern, Managementberatern und Journalisten an, die scharf darauf sind, eine Heilung für die Krankheiten zu entdecken, von denen andere Industrien geplagt sind.

Bis zu einem gewissen Grad wurde das populäre Bild dieser Unternehmen aus künstlichen Illusionen geschaffen. Man nimmt an, sie würden ihre Geschäfte auf neuartige Weise betreiben. Sie gelten als ungezwungene, lockere Arbeitsplätze, an denen ungewöhnliche Geister bei Laune gehalten werden. Man nimmt an, ihre Gründer würden ihren Reichtum teilen, während Hierarchie und Bürokratie – die Flüche konventioneller Großunternehmen – irgendwie abgeschafft wären. Die Chefs dieser Unternehmen, so erzählt man uns, lassen Mitarbeiter einfach in ihre Büros hereinkommen und entlassen abgesehen von Dieben und Fanatikern nur widerstrebend jemanden. Wenn man auf die Werbeleute hört, werden diese Unternehmen von Menschen mit blühender Fantasie und einem Hang zum Risiko gegründet. Anscheinend führen sie neue Produkte mit der vorhersehbaren Gewissheit ein, mit der Henry Kaiser einst die Liberty-Frachter vom Stapel ließ, und die Entwicklung eines neuen Chips oder eines tollereren Computers wird unweigerlich als das Resultat des Laufs des Schicksals dargestellt. Selten wird über sie gesprochen, ohne dass irgendwie auf Gott, das Land oder den Pioniergeist angespielt wird.

• • •

Für all das gibt es kein besseres Beispiel als Apple Computer, Inc., das frühreifste Kind des Silicon Valley. Innerhalb von acht Jahren ist es vom Wohnzimmer auf einen Jahresumsatz von mehr als einer Milliarde Dollar angewachsen, während der Aktienmarkt seinen Aktien einen Wert von über 2,5 Milliarden Dollar zuwies. Es ist in kürzerer Zeit unter die Fortune 500 gekommen als irgendein anderes Start-up-Unternehmen in der Geschichte dieses Indexes, und die Chancen stehen gut, dass es

vor seinem zehnten Geburtstag zu den 100 größten Industrieunternehmen der Vereinigten Staaten gehören wird. Zwei seiner Aktionäre sollen zu den 400 wohlhabendsten Menschen der Vereinigten Staaten gehören, und weit über 100 seiner Angestellten sind Millionäre geworden. Nach den gängigen Kriterien stellt Apple die Leistungen aller Unternehmen, die im Silicon Valley geboren wurden, in den Schatten. Es ist größer als Unternehmen, die Jahrzehnte vor ihm gegründet wurden, es hat neue Produkte entworfen und eingeführt, und es brauchte dafür keinen Unternehmens-Sugardaddy um Hilfe zu bitten.

Als ich erstmals darüber nachdachte, dieses Buch zu schreiben, war Apple schon ein großes Unternehmen. Damals schwebte es zwischen dem großen Erfolg, den der Personal Computer Apple II gebracht hatte, und einer doppelten Herausforderung: dem Bau und der Einführung einer neuen Gerätereihe und der Konkurrenz gegen den Moloch aus Armonk namens IBM. Die Frühzeit von Apple wurde schnell zu dem Stoff, aus dem man Volkslieder und Legenden macht, und die PC-Industrie reifte schnell heran. Viele kleine Unternehmen, die es geschafft hatten, die Frühzeit zu überleben, fielen so langsam hinten herunter. Ein paar taten sich hingegen als führende Unternehmen hervor, und eines davon war Apple.

Ich dachte, ich könnte mehr über das Silicon Valley, über das Aufkommen einer neuen Industrie und über das Leben in einem jungen Unternehmen erfahren, wenn ich mich auf eine Firma konzentrierte, anstatt zu versuchen, mich mit mehreren zu befassen. Es interessierte mich, ob das Image der Realität entsprach, ob die öffentlichen Aussagen zu den persönlichen Handlungen passten. Ich wollte mich auf die Jahre konzentrieren, bevor Apple ein börsennotiertes Unternehmen wurde, die Atmosphäre untersuchen, die die Gründer nährte, und herausfinden, wie sich ihre Persönlichkeiten auf das Unternehmen auswirkten. In geringerem Maße wollte ich auch die üblichen Fragen klären: Warum? Wann? Wie? „Zur richtigen Zeit am richtigen Ort“

erklärt natürlich zum Teil den Erfolg von Apple, aber Dutzende oder gar Hunderte anderer Menschen, die Mikrocomputer-Unternehmen gründeten, sind trotzdem gescheitert.

Einige Monate lang genoss ich bei Apple eine sorgfältig beschnittene Freiheit. Ich durfte an Besprechungen teilnehmen und die Fortschritte eines neuen Computers beobachten. Aber das Unternehmen, das ich 1982 sah, unterschied sich sehr von der kleinen Firma, die im Jahr 1977 nur eine Garage füllte. Deshalb habe ich die Schnappschüsse aus dem Inneren des Unternehmens über das ganze Buch verstreut. Es ist kein autorisiertes Porträt von Apple Computer und es sollte auch nie eine definitive Firmengeschichte werden. Abgesehen von Schriftstücken, die durchsickerten, hatte ich keinen Zugang zu unternehmensinternen Dokumenten. Der Name einer Figur, die in der Erzählung mehrmals kurz auftaucht – Nancy Rogers –, wurde geändert, und einige Menschen, die in dem Text erwähnt werden, haben entweder das Unternehmen verlassen oder andere Funktionen übernommen. Ich merkte schnell, dass das Verfassen eines Buches über ein wachsendes Unternehmen in einer Branche, die sich in schwindelerregendem Tempo verändert, zumindest eines mit der Produktion eines Computers gemeinsam hat: Beide könnten immer *noch* besser sein, wenn man jede neue und verlockende Entwicklung einbeziehen würde. Aber genauso wie ein Ingenieur musste ich irgendwann fertigwerden und abliefern. Es geht also um Apples Weg zu seiner ersten Milliarde Dollar.

„Können wir Deine Party vielleicht jemandem verkaufen?“

– STEVE JOBS

Eine lange Reihe Balkontüren tönnte die kalifornische Sonne ab. Das gefilterte Licht mit seinen langen Herbststrahlen spielte auf einer langen

unordentlichen Reihe von Koffern, Kleiderbeuteln, Rucksäcken und Gitarrenkoffern. Die Besitzer des Gepäcks saßen auf halbkreisförmig aufgestellten Stühlen mit gerader Lehne um einen gemauerten Kamin herum. Die meisten der rund 60 Gesichter gehörten zu dem blinden Fleck, der Menschen zwischen dem Ende des Teenageralters und den frühen Dreißigern tarnt. Etwa ein Drittel waren Frauen. Die meisten von ihnen trugen eine androgyne Uniform – Jeans, T-Shirts, Tank Tops und Laufschuhe. Ein paar Bäuche gab es, gelegentlich eine graue Strähne und überdurchschnittlich viele Brillengläser. So manche Wange war unrasiert, und einige waren noch schläfrig. Mehrere Polyester-Baseballkappen mit blauem Schirm trugen den Umriss eines Apfels, aus dem ein Stück herausgebissen war, und in schwarzen Buchstaben die Worte MACINTOSH DIVISION.

Vor der Gruppe saß auf der Kante eines Stahltschs eine große, schlanke Gestalt Ende 20. Sie trug ein kariertes Hemd, verwaschene Jeans und abgewetzte Laufschuhe. Um das linke Handgelenk schlang sich eine schmale Digitaluhr. Die Nägel an ihren langen, zarten Fingern waren bis zur Kuppe abgekaut, doch ihr glänzendes schwarzes Haar war sorgfältig frisiert und die Koteletten sauber geschnitten. Sie zwinkerte mit ihren tiefbraunen Augen, als würden ihre Kontaktlinsen brennen. Sie war von blasser Hautfarbe und ihr Gesicht wurde von einer schmalen, eckigen Nase geteilt. Die linke Seite war sanft und schelmisch, während die rechte einen grausamen, mürrischen Zug trug. Es war Steven Jobs, Vorsitzender und Mitgründer von Apple Computer sowie der Geschäftsführer der Macintosh Division.

Die Gruppe, die darauf wartete, dass Jobs zu reden anfing, arbeitete in Apples jüngster Abteilung. Ein Bus hatte sie aus der Unternehmenszentrale im kalifornischen Cupertino über eine Reihe pinienbestandener Hügel zu einer zweitägigen Klausurtagung in einer Feriensiedlung gebracht, die an der Pazifikküste für Wochenendurlauber gebaut worden war. Geschlafen wurde in einer holzverkleideten

Eigentumswohnanlage mit imposanten Schornsteinen. Das Holz war vom Wind und der Gischt grau verwittert und die Gebäude waren zwischen Sanddünen und spitzem Gras aufgereiht. Die Gruppe, die sich im hellen Morgenlicht versammelt hatte, bildete die lockere Zusammenstellung, die für eine junge Computerfirma typisch war. Einige von ihnen waren Sekretärinnen und Labortechniker. Manche waren Hardware- und Software-Ingenieure. Wieder andere arbeiteten in den Bereichen Marketing, Herstellung, Finanzen und Personal. Ein paar schrieben Bedienungsanleitungen. Einige waren erst kürzlich zu Apple gekommen und trafen ihre Kollegen zum ersten Mal. Andere waren aus einer Abteilung namens Personal Computer Systems versetzt worden, die die Computer Apple II und Apple III herstellte. Manche hatten vorher in der Personal Office Systems Division gearbeitet, die die Einführung eines Gerätes namens Lisa vorbereitete, das Apple an Unternehmen verkaufen wollte. Die Macintosh Division wurde manchmal einfach „Mac“ genannt, aber das Fehlen eines offiziell klingenden Namens spiegelte ihre unstrukturierte Geburt wider. Denn der Computer mit dem Codenamen „Mac“ war in mancherlei Hinsicht eine Unternehmensweise.

Jobs begann und sprach ruhig und langsam. „Dies ist die Crème de la Crème von Apple. Wir haben hier die besten Leute und wir müssen etwas tun, was die meisten von uns noch nie getan haben: Wir haben noch nie ein Produkt ausgeliefert.“ Mit federndem Schritt ging er zu einer Staffelei und zeigte auf ein paar banale Sprüche, die in kindlicher Schrift auf große, cremefarbene Blätter geschrieben waren. Er verwandelte sie in Predigten. „Geschafft ist es erst, wenn wir liefern“, las er vor. „Wir müssen Millionen und Abermillionen von Details ausarbeiten. Vor sechs Monaten glaubte niemand, dass wir das schaffen könnten. Jetzt glaubt man es. Wir wissen zwar, dass die einen Haufen Lisas verkaufen werden, aber die Zukunft von Apple ist der Mac.“ Er schlug eines der Blätter zurück, zeigte auf den nächsten Slogan und las:

„Keine Kompromisse.“ Er nannte das geplante Datum für die Einführung des Computers und sagte: „Lieber das Datum nicht einhalten als etwas Falsches ausliefern.“ Dann machte er eine Pause und setzte hinzu: „Aber wir werden es einhalten.“ Er schlug das nächste Blatt zurück und verkündete: „Der Weg ist das Ziel.“ Dann prophezeite er: „In fünf Jahren werden Sie auf diese Tage zurückblicken und sagen: ‚Das waren die guten alten Zeiten.‘ Wissen Sie“, sagte er nachdenklich und mit einer Stimme, die sich um eine halbe Oktave hob, „das ist der schönste Ort bei Apple, an dem man arbeiten kann. Hier ist es so, wie es bei Apple vor drei Jahren war. Wenn wir dieses sozusagen Reine bewahren und die richtigen Leute einstellen, dann wird das auch ein großartiger Ort zum Arbeiten bleiben.“

Jobs zog eine zerknitterte weiße Plastiktüte über den Tisch, ließ sie vor dem Knie baumeln und fragte im Ton von jemandem, der die Antwort schon kennt: „Wollen Sie mal was Nettes sehen?“ Ein Gegenstand, der aussah wie ein Terminplaner, glitt aus der Plastiktüte. Das Gehäuse war mit braunem Filz bezogen, und als es sich öffnete, enthüllte es eine Computerattrappe. Ein Bildschirm nahm eine Hälfte ein und eine Schreibmaschinentastatur die andere. „Das ist mein Traum“, sagte Jobs, „von dem, was wir Mitte oder Ende der 1980er-Jahre machen werden. Mit dem Mac Eins oder dem Mac Zwei werden wir das nicht schaffen, aber mit dem Mac Drei. Das wird der Höhepunkt der ganzen Mac-Geschichte.“

Debi Colemann, die Controllerin der Abteilung, interessierte sich mehr für die Vergangenheit als für die Zukunft. Wie ein Kind, das auf eine vertraute Gute-Nacht-Geschichte hofft, bat sie Jobs, den Neulingen zu erzählen, wie er den Gründer von Osborne Computers, dessen tragbarer Computer das Unternehmen Apple Umsätze gekostet hatte, zum Schweigen gebracht hatte. „Erzählen Sie uns, was Sie zu Adam Osborne gesagt haben“, flehte sie. Mit widerwilligem Schulterzucken wartete Jobs, bis sich etwas Spannung aufbaute, und legte dann mit

der Story los: „Adam Osborne lästert immer über Apple. Er redete und redete über den Lisa und darüber, wann wir ihn liefern würden, und dann fing er an, über den Mac zu witzeln. Ich versuchte, cool zu bleiben und höflich zu sein, aber er fragte immer wieder: ‚Was ist denn jetzt mit diesem Mac, von dem wir immer hören? Gibt es den echt?‘ Er ging mir dermaßen auf die Nerven, dass ich zu ihm sagte: ‚Adam, der ist so gut, dass Du selbst dann, wenn er Deine Firma pleite gemacht hat, losgehen und ihn für Deine Kinder kaufen willst.‘“

Die Gruppe wechselte zwischen Sitzungen drinnen und Sitzungen im Freien auf einem verdorrten Grasstreifen. Manche kramten in einem Pappkarton herum und zogen sich T-Shirts über, die den Namen des Computers in schrägen Buchstaben auf der Brust trugen. Die Klausurtagung schien eine Kreuzung aus Beichtstuhl und gruppendynamischer Sitzung zu sein. Es herrschte eine nervöse, leicht angespannte Heiterkeit, aber die alten Hasen, die schon bei früheren Klausurtagungen dabei gewesen waren, sagten, die Atmosphäre sei entspannt und unauffällig. Ein paar Programmierer murmelten, sie wären lieber zum Arbeiten in Cupertino geblieben, streckten sich auf dem Gras aus und hörten sich die Briefings von anderen Gruppenmitgliedern an.

Manche bedienten sich an der Obstschale, knackten Walnüsse oder zerdrückten Getränkedosen, als Michael Murray, ein dunkelhaariger Marketingmensch mit Grübchen und verspiegelter Sonnenbrille, Branchenstatistiken, Absatzprognosen und Marktanteile herunterrasselte. Er zeigte, dass der Mac bei seiner Einführung zwischen den teureren Bürocomputern von Konkurrenten wie IBM, Xerox und Hewlett-Packard einerseits und den billigeren Heimcomputern von Firmen wie Atari, Texas Instruments und Commodore andererseits angesiedelt wäre. „Wir haben ein Produkt, das eigentlich 5.000 Dollar kosten müsste, aber wir haben die Zaubermacht, es unter 2.000 zu verkaufen. Wir werden die Erwartungen einer ganzen Gruppe von

Menschen neu definieren.“ Er wurde gefragt, wie sich der Absatz des Mac auf Apples Bürocomputer Lisa auswirken würde. Dieser war ein ausgefeilterer Computer, der allerdings auf den gleichen Prinzipien basierte.

„Ein Katastrophenszenario gibt es schon“, gab Murray zu. „Wir könnten sagen, dass Lisa für Apple eine tolle Übung war. Wir können das als Erfahrung verbuchen und zehn Stück verkaufen.“

„Lisa wird unglaublich großartig“, warf Jobs mit fester Stimme ein. „Wir werden in den ersten sechs Monaten 12.000 Stück verkaufen, und im ersten Jahr 50.000.“

Die Marketingleute sprachen über Tricks zur Umsatzsteigerung. Sie sprachen darüber, wie wichtig es wäre, zu versuchen, Hunderte von Macs an Universitäten mit ausgezeichnetem Renommee zu verkaufen oder sie ihnen zu spenden.

„Warum nicht den Mac an Sekretärinnen verkaufen?“, fragte Joanna Hoffman, eine kesse Frau mit leichtem ausländischen Akzent.

„Wir wollen nicht, dass die Unternehmen meinen, das Gerät wäre ein Textverarbeitungssystem“, erwiderte Murray.

„Das Problem lässt sich aber lösen“, konterte Hoffman. „Wir könnten den Sekretärinnen sagen: ‚Das ist Ihre Chance, Bereichsleiterin zu werden.‘“

Es gab eine Diskussion über die Steigerung des Auslandsabsatzes. „Wir haben die Sorte Hightech-Magnetismus, die für Japaner anziehend sein könnte“, warf Hoffman ein. „Aber die können sich unmöglich hier durchsetzen, während wir hier sind, und wir werden uns dort trotzdem durchsetzen.“

„Bis vor Kurzem waren wir in Japan ganz groß“, bemerkte Bill Fernandez, ein spindeldürrer Techniker, in spitzem Stakkato.

Chris Espinosa, der Chef der Redakteure, die Bedienungsanleitungen für den Computer vorbereiteten, baute sich, in seinen Sandalen schlurfend, vor der Gruppe auf. Er war gerade 21 geworden, und als er ein

paar Notizen aus einem kleinen roten Rucksack zog, verkündete er: „Ihr habt alle eine tolle Party verpasst.“

„Ich hab gehört, da gab's Trips umsonst“, meldete sich jemand zu Wort.

„Die gab's draußen zu kaufen“, gluckste Espinosa.

„Können wir Deine Party vielleicht jemandem verkaufen?“, fragte Jobs scharf.

Espinosa erbleichte und ging zum Geschäftlichen über. Er erzählte seinen Kollegen, dass es ihm schwerfiel, qualifizierte Redakteure einzustellen, dass seine Mitarbeiter mehr Mac-Prototypen brauchten, mit denen sie arbeiten konnten, und dass die Grafikabteilung von Apple nicht unbedingt gewillt war, einigen seiner Anfragen nachzukommen. „Wir wollen Bücher machen, die einfach wunderschön sind“, sagte er, „die man erst durchliest und sich dann ins Regal stellt, weil sie so toll aussehen.“

• • •

Unterbrochen wurden die Arbeitssitzungen von Kaffeepausen, Spaziergängen am Strand, ein bisschen Frisbeespielen im Gras, vereinzelt Pokerpartien und einem purpurroten Sonnenuntergang. Das Abendessen wurde zwar an langen Kantineischen serviert, aber mit Mensafutter hatte es nichts zu tun. Auf jedem Tisch stand eine Batterie aus Zinfandels, Cabernets und Chardonnays, aber die Stangenweißbrote waren schneller verschwunden. Nach dem Essen führte jemand, der aussah wie ein nüchterner Kieferorthopäde mit dünnem silbernen Haar und eulenartiger Brille, etwas auf, das in Computerkreisen als kabarettistischer Auftritt durchging. Diese Gestalt, die ein Mac-T-Shirt über einem langärmeligen Hemd trug, war Ben Rosen. Er hatte den Ruf, den er sich an der Wall Street als Elektronikanalyst, als fleißiger Herausgeber eines informativen, geistreichen Börsenbriefs und als Veranstalter jährlicher PC-Konferenzen erworben hatte, in eine Karriere als Wagniskapitalgeber transformiert. Bevor er angefangen hatte,