FRED VOGELSTEIN

Google vs. Apple

Der erbitterte Kampf ums mobile Netz
und die Revolution der Medienwelt

PLASSEN
VERLAG

FRED VOGELSTEIN

Google vs. Apple

Der erbitterte Kampf ums mobile Netz
und die Revolution der Medienwelt

PLASSEN
VERLAG

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel
DOGFIGHT: How Apple and Google Went to War and Started a Revolution
ISBN 9780374109202

Copyright der Originalausgabe 2013:
Copyright © 2013 by Fred Vogelstein
Published by arrangement with Sarah Crichton Books, an imprint of
Farrar, Straus and Giroux, LLC, New York.

Copyright der deutschen Ausgabe 2014:
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Egbert Neumüller
Covergestaltung: Johanna Wack
Gestaltung und Satz: Franziska Igler
Lektorat: Claus Rosenkranz
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

ISBN 978-3-86470-206-8

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: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444
E-Mail: buecher@boersenmedien.de
www.plassen.de
www.facebook.com/plassenverlag

Für Evelyn, Sam und Beatrice

Inhalt

Einführung *9*

Kapitel 1
Die Mondmission *21*

Kapitel 2
Das iPhone ist gut. Android wird noch besser. *51*

Kapitel 3
24 Wochen, 3 Tage und 3 Stunden bis zum Start *77*

Kapitel 4
Ich dachte, wir wären Freunde *95*

Kapitel 5
Was Verrat bewirkt *117*

Kapitel 6
Android ist überall *147*

Kapitel 7
Das iPad verändert alles – schon wieder! *163*

Kapitel 8
„Mr. Quinn, zwingen Sie mich bitte nicht,
eine Strafe gegen Sie zu verhängen.“ *179*

Kapitel 9
Erinnern Sie sich noch an die Konvergenz?
Sie findet jetzt statt. *203*

Kapitel 10
Die Welt verändern – einen Bildschirm
nach dem anderen *225*

Ein Wort zu meiner Berichterstattung *251*

Danksagungen *255*

Anmerkungen *259*

Einführung

Als Steve Jobs Anfang 2007 vor die Weltöffentlichkeit trat und verkündete, er wolle das Handy neu erfinden, waren die Erwartungen bestenfalls bescheiden. Jobs hatte mit dem iPod und mit iTunes das Musikbusiness umgekrempelt. Aber es mit der Handyindustrie aufnehmen? Das erschien unwahrscheinlich. Die Mobilfunkbetreiber blockierten die Handyinnovatoren schon seit Jahren und das iPhone sah zwar cool aus, aber ihrem eisernen Griff auf die Branche schien es nicht gewachsen zu sein. Es war teurer als die meisten anderen Telefone, die es gab. Und man konnte behaupten, es bringe weniger Leistung. Es nutzte ein langsameres Mobilfunk- und Datennetz. Seine Nutzer mussten auf einer virtuellen statt auf einer physischen Tastatur tippen. Für manche Kritiker war das iPhone deshalb eine Totgeburt.

Aber wenn überhaupt, dann verkaufte Jobs das iPhone an jenem Tag zu billig. In Wahrheit war es ein Durchbruch. Eigentlich war es gar kein Telefon, sondern der erste Mainstream-Taschencomputer, mit dem man auch telefonieren konnte. Dank seines Touchscreens konnte es so viele Sachen, die andere Handys nicht konnten, dass die Verbraucher über seine Schwächen hinwegsahen. An die virtuelle Tastatur gewöhnten sie sich und Apple verbesserte sie stetig weiter. Das Unternehmen senkte den Preis auf das Niveau anderer Telefone. Schon bald baute es die langsamere Funk- und Datentechnologie

wettbewerbsfähig aus. Es entwickelte Displays mit nie da gewesenen Auflösungen. Es kaufte ein Chipdesign-Unternehmen, um sicherzustellen, dass das iPhone stets das schnellste verfügbare Gerät sein würde. Jedes Jahr brachte Apple eine vollständig neue Version der iPhone-Software heraus. Und Apple entwickelte – wie schon zuvor für den iPod – kultige Fernsehspots, die den Konsumenten das Gefühl gaben, als iPhone-Besitzer etwas Besonderes zu sein.

Die enorme Nachfrage, die sich daraus ergab, eröffnete Apple und Jobs die Möglichkeit, gegenüber den Mobilfunkanbietern den Spieß umzudrehen und nun *ihnen* zu sagen, was sie tun sollten. Doch vor allen Dingen entfachte sie eine technische Revolution, die heute fast alle Winkel der Zivilisation erfasst. Das iPhone wurde zum beliebtesten Mobiltelefon aller Zeiten. Allein im Jahr 2012 wurden über 135 Millionen Stück verkauft. Es wurde zur Plattform einer neuen, enorm profitablen Softwareindustrie – mobile Apps –, die seit ihrem Start vor fünf Jahren (2008) einen Umsatz von mehr als zehn Milliarden Dollar erbracht hat. Und das iPhone führte dazu, dass die Interaktion von Menschen und Maschinen völlig neu gedacht werden musste – mit den Fingern statt mit Tasten oder einer Maus. Das iPhone und seine Nachkommenschaft – der iPod Touch und das iPad – haben nicht nur die Art verändert, wie sich die Welt Handys vorstellt, sondern zum ersten Mal seit einer Generation auch die Art, wie sie sich Computer vorstellt; man könnte sagen, seit dem Erscheinen des Macintosh im Jahr 1984.

Seit Jobs 2010 mit dem iPad nachlegte, wird alles fieberhaft infrage gestellt. Wer sagt denn, dass ein Computer unter dem Schreibtisch stehen oder auf dem Schoß liegen muss? Kann er nicht einfach aus einem Bildschirm bestehen, der in die Tasche oder in die Brieftasche passt? Beziehungsweise etwas sein, das man irgendwo im Haus herumliegen lässt? Wenn man die iPad-Verkaufszahlen mit denen von Desktop- und Laptop-Computern vergleicht, ist Apple inzwischen tatsächlich der größte PC-Hersteller der Welt. Es verkauft in jedem Quartal mehr iPads, als Dell oder HP Laptops und Desktops verkaufen. Rechnet man die iPhones, iPads und iPod Touches zusammen, verkauft Apple pro Jahr über 200 Millionen Geräte. Das ist ungefähr die Anzahl von Fernsehgeräten, die jedes Jahr von

allen Herstellern verkauft werden, und etwa viermal so viel, wie auf der ganzen Welt Autos verkauft werden. All das hat Apple zu einem Koloss gemacht, der sogar noch größer ist als die enormen Ambitionen von Jobs. Nachdem Apple 1997 am Rande des Bankrotts gestanden hatte, ist es heute eines der wertvollsten und profitabelsten Unternehmen überhaupt.

Und doch verhält sich Apple wie ein Unternehmen im Belagerungszustand – denn trotz aller seiner Erfolge ist es tatsächlich so. Ab dem Augenblick Ende 2007, in dem Google Android sowie seine eigenen Pläne, die Welt der Mobiltelefone und sonstiger mobiler Geräte zu dominieren, enthüllte, *versucht* Google nicht nur, mit dem iPhone zu konkurrieren, sondern es *gelingt* ihm sogar. Android fasste 2010 Fuß und seither explodiert seine Popularität. Zu Apples Erstaunen gibt es inzwischen mehr Smartphones und Tablets, auf denen Android läuft, als iPhones, iPads und iPod Touches, auf denen Apples Betriebssystem iOS läuft. Im Jahr 2012 wurde sogar darüber debattiert, ob das iPhone überhaupt noch das beliebteste Smartphone sei. Im dritten Quartal 2012 hatte Samsung laut mancher Erhebungen mehr Galaxys mit Android verkauft, als Apple iPhones verkauft hatte.

Ende 2012 beendete Apple die Diskussion darum, wer das beliebteste Smartphone habe, mit der Enthüllung des iPhone 5. Jedoch fragen sich immer mehr Menschen, ob das überhaupt noch von Bedeutung ist. Die Unterschiede zwischen den beiden Plattformen schrumpfen täglich. Freilich sind sie strukturell verschieden voneinander. Apple stellt jedes Element des iPhones – Hardware und Software – selbst her (auch wenn die Geräte in China gebaut werden). Google produziert nur die Software für Android-Handys. Es erlaubt Handyherstellern wie Samsung, die Hardware herzustellen. Aber beide Plattformen haben heute gleich viele Vorzüge und Nachteile: Apples Plattform ist ein bisschen leichter zu bedienen, aber es gibt nur drei Produkte: das iPhone, das iPad und den iPod Touch. Googles Plattform bietet eine viel größere Telefon-Auswahl und hat die neuesten Funktionen oft schon vor Apple, aber die Benutzerschnittstelle ist nicht so ausgefeilt wie die von Apple. Jedenfalls sind beide Plattformen heute weltweit für die großen Mobilfunknetze verfügbar und

mit Ausnahme der Apple Stores kann man sie an denselben Orten kaufen.

Zuzusehen, wie Apples Marktbeherrschung bedroht wurde, tat Jobs außerordentlich weh und die anderen Apple-Manager schmerzt es bis heute. Jobs glaubte – und Apple-Manager glauben bis heute –, Google und die Android-Gemeinde hätten ihren Erfolg durch Schummeln errungen. Sie glauben, Google-Manager hätten Apple-Software gestohlen, um Android zu entwickeln, und Samsung als größter Hersteller von Android-Handys habe für den Bau seiner enorm erfolgreichen Galaxy-Smartphones Apple-Entwürfe kopiert. Sie fühlen sich betrogen. Als Anfang 2007 das iPhone enthüllt wurde, waren Apple und Google nicht nur Geschäftspartner. Sie waren spirituelle Verbündete – das Yin und Yang der technologischen Revolution. Es war eines der engsten Bündnisse der amerikanischen Unternehmenswelt. Apple stellte tolle Geräte her und Google tolle Software. Die Google-Gründer sahen in Jobs einen Mentor. Eric Schmidt, der damalige Vorstandsvorsitzende von Google, gehörte dem Verwaltungsrat von Apple an. Sie hatten einen gemeinsamen Feind: Microsoft. Zusammen planten sie eine lange und gedeihliche Ehe.

Doch dann geschah, was auch in einer echten Ehe geschehen kann: Die Beziehung nutzte sich ab. Geheimnisse wurden für sich behalten. Versprechen wurden gebrochen. Und dann zogen die beiden gegeneinander in den Krieg. Als Jobs im Oktober 2011 starb, kam Hoffnung auf, der Rosenkrieg könnte den Geruch des persönlichen Verrats verlieren und abflauen – Apples neuer CEO Tim Cook könnte das Emotionale aus dem Kampf verbannen und eine Schlichtungsmöglichkeit finden. Doch wenn sich überhaupt etwas geändert hat, dann wurde Apple seither sogar *noch* aggressiver und schmutziger in seinem Verhalten gegenüber Google. Nach wie vor sind Dutzende von Patentstreitsachen in mindestens sieben Ländern gegen die Android-Community anhängig – vor allem gegen Samsung und Motorola (das sich im Besitz von Google befindet). Im Sommer 2012 unternahm Apple im Kampf gegen Samsung – Googles bedeutendsten Vertreiber von Android-Smartphones – einen unerhörten Schritt: Es kam zu einer Geschworenen-Verhandlung in San José. Das Urteil in Höhe von einer Milliarde Dollar fiel zwar zu Apples

Gunsten aus, aber Samsung hat Berufung eingelegt. Ab September 2012 verkaufte Apple das iPhone nicht mehr mit vorinstalliertem Google Maps. Es ersetzte die App durch eine eigene, obwohl sich die Verbraucher weithin beklagten, diese sei schlechter. Angeblich arbeitet Apple an einem Videodienst, der Youtube (gehört Google) Konkurrenz machen soll.

Außerdem hat Apple begonnen, im iPhone einiges von Googles Suchtechnologie durch Suchtechnologien seines Erzfeinds Microsoft zu ersetzen. Wenn man jetzt die Stimmerkennungs-Funktion „Siri" benutzt, verwendet die neueste Apple-Software für die Suche nicht mehr Google, sondern die Microsoft-Suchmaschine Bing, die seit zehn Jahren mit Google um Marktanteile ringt. Um Siri dazu zu bringen, die Google-Suche zu benutzen, muss man bei jeder Frage „Suche bei Google" ergänzen. Zwar ist Google immer noch die Standard-Suchmaschine des iPhone-Internetbrowsers, aber für jeden, der ein gutes Gedächtnis hat, ist es eine erstaunliche Entwicklung, dass Apple eine Google-Technologie zugunsten einer Microsoft-Technologie verwirft – wo doch Microsoft so lange Zeit für beide der böse Feind war.

In der Öffentlichkeit gebärdet sich Google in der Schlacht gegen Apple konsequent nach dem Motto: „Wer, wir? Wir sind doch bloß ein paar Freaks, die sich aufgemacht haben, die Welt zu verändern." Doch auf seine unterschwellige, nerdige Art schlägt Google hart zurück. Apples Forderung unter Androhung von Patentklagen, Software von Android-Smartphones zu entfernen, wies Google zurück. Es setzte Taktiken ein, die Jobs wie einen wirren Tyrannen aussehen ließen. Und 2012 kaufte es für 12,5 Milliarden Dollar den Handyhersteller Motorola – seine bislang größte Übernahme. Google gab als einzigen Grund dafür die Patente von Motorola an. Es ließ verlauten, wenn es das Unternehmen besitze, das das moderne Handy erfunden hat und alle entsprechenden Patente hält, könne es sich leichter gegen einen prozesssüchtigen Gegner wie Apple wehren. Das stimmt zwar, aber hinter dieser Behauptung verbirgt sich ein weiterer starker Grund: Dank dieser Übernahme ist Google jederzeit in der Lage, Handys herzustellen, die mit Apple-Handys konkurrieren können – ganz egal, wie erfolgreich Apple mit seinen Prozessen gegen andere Hersteller von

Telefonen und Tablets ist. Außerdem hat Google dadurch eine Handhabe für den Fall, dass neue Herausforderer auftauchen sollten.

Und schließlich tut Google etwas, von dem die meisten Menschen dachten, das würde es niemals tun: Es stellt von Grund auf eigene elektronische Geräte her, die im Wohnzimmer den Apple-Geräten Konkurrenz machen. Google hat alle notwendigen Teile beisammen, um die Nutzer nicht nur über Handys mit Android-Software an sich zu binden, sondern um sie zu erreichen, wo sie gehen und stehen – im Haus und außer Haus.

• • •

Normalerweise reicht die Story zweier Unternehmen, deren mächtige Lenker aufeinander losgehen, für einen guten Zeitschriftenartikel, aber für nicht viel mehr. Unternehmen X attackiert Unternehmen Y. Unternehmen Y schlägt zurück. Einer gewinnt, einer verliert. In diesem Fall ist die Story jedoch viel größer. Man kann sich kaum einen revolutionäreren Gegenstand vorstellen als den, um den sich die beiden Unternehmen streiten: das Smartphone. Das Smartphone hat die Art, wie sich Menschen Informationen beschaffen und wie sie sie verarbeiten, grundlegend verändert. Und das Ausmaß, in dem es die Welt verändern wird, ist fast schon zu umfangreich, um es sich vorzustellen. Überlegen Sie sich einmal die einzelnen Auswirkungen des Buches, der Zeitung, des Telefons, des Radios, des Kassettenrekorders, der Kamera, der Fernsehkamera, des Kompasses, des Fernsehens, der Videokassette, der DVD, des Personal Computers, des Mobiltelefons, des Videospiels und des iPods. Das Smartphone vereint all diese Dinge in einem Gerät, das in die Hosentasche passt. Es verändert radikal das schulische Lernen, die ärztliche Behandlung von Patienten, die Art, wie wir reisen und die Welt erkunden. Es bietet vollkommen neue Möglichkeiten, auf Unterhaltung und auf sämtliche Medien zuzugreifen. Das klingt zwar danach, als hätte es Jobs bei einem seiner berühmten Produktpräsentationen gesagt, aber es ist keine Übertreibung.

Und es bedeutet, dass „Apple vs. Google“ kein gewöhnlicher Zwist zwischen zwei reichen Unternehmen ist. Es ist vielmehr der

prägende Unternehmenskampf einer Generation. Ein Wendepunkt wie damals, als der PC erfunden wurde, als sich das Internet durchsetzte, als Google die Internetsuche neu erfand oder als Facebook das soziale Netzwerk erschuf. Während eine umfangreiche Überprüfung der Überschneidungsbereiche von Technologie, Medien und Kommunikation stattfindet, befinden sich zwei der mächtigsten Unternehmen der Welt, welche diese neue Landschaft beherrschen könnten, im offenen Kriegszustand.

Dies erinnert einen unweigerlich an frühere Unternehmerkämpfe im Silicon Valley, etwa Apple gegen Microsoft in den 1980er-Jahren oder Microsoft gegen Netscape in den 1990er-Jahren. Aber diesmal steht viel mehr auf dem Spiel. In den 1980er-Jahren steckte der Markt für Personal Computer noch in den Kinderschuhen und sowohl Apple als auch Microsoft waren noch junge Unternehmen. In den 1990er-Jahren erkannten manche Menschen das Potenzial des Internets, insbesondere des Internets auf Taschengeräten. Aber die drahtlosen Verbindungen waren damals noch zu langsam und zu teuer. Heute werden auf der Welt pro Jahr 1,8 Milliarden Handys verkauft und in fünf bis zehn Jahren werden das vorwiegend Smartphones sein. Niemand weiß, wie groß der Tablet-Markt noch werden wird, und schon jetzt wird das Tablet zur einer wichtigen neuen Technologie für Menschen, die Bücher, Zeitungen und Zeitschriften lesen – von jenen ganz zu schweigen, die fernsehen oder Videospiele spielen. Mit anderen Worten: Bei dieser Schlacht ist der Einsatz unendlich viel höher als bei allen früheren Kämpfen.

Dabei ist es nicht nur so, dass es im Kampf zwischen Apple und Google viel mehr Geld zu gewinnen und zu verlieren gibt als bei früheren Schlachten im Silicon Valley. Zumindest den Teilnehmern kommt der Kampf vor wie eine Alles-oder-nichts-Situation. Warum? Weil sie nicht nur darum kämpfen, welche Seite die angesagtesten Geräte hat, sondern auch darum, wer die Onlineshops und Online-Communitys kontrolliert, mit denen die Geräte verbunden sind – die sogenannte Cloud. Vieles, was man in Apples iTunes-Store kaufen kann – Apps, Musik, Filme, Fernsehsendungen, Bücher et cetera –, funktioniert auf Android-Geräten schlecht oder gar nicht, und umgekehrt ist es genauso. Und beide Unternehmen wissen, dass wir, je mehr Geld

jeder von uns für Apps und andere Medien aus dem einen Store ausgibt, mit umso geringerer Wahrscheinlichkeit auf den anderen umsteigen. Sie wissen, dass wir uns die Frage stellen: „Wozu den ganzen Content noch einmal kaufen, nur damit ich mir ein Android-Smartphone anstatt eines iPhones kaufen kann?“ Zwar gibt es bei vielen Unternehmen kostenlose Apps, die auf beiden Plattformen funktionieren, aber allein schon die Tatsache, dass man sie erneut herunterladen und neu einrichten muss, hält viele Nutzer vom Wechsel ab. Im Sprachgebrauch des Silicon Valley ist das ein Krieg der Plattformen. Egal ob man als Beispiel Microsoft mit Windows und Office nimmt, Ebay mit seinen Auktionen, Apple mit dem iPod, Amazon mit Büchern, Google mit der Suche oder Facebook mit seinem sozialen Netzwerk – die Geschichte sagt uns, dass der Gewinner solcher Kämpfe über 75 Prozent der Marktanteile bekommt, während der Verlierer um sein Überleben in der betreffenden Branche kämpft.

Es geht um eine große Sache. In den kommenden Jahren wird das meiste von dem, was wir als Informationen bezeichnen – Nachrichten, Unterhaltung, Mitteilungen –, über die Plattform von Apple oder von Google laufen. Sie zweifeln an meiner Behauptung? Der Startschuss ist längst gefallen. Inzwischen verbringen wir genauso viel Zeit im Internet wie vor dem Fernseher und ein immer größerer Teil unserer Internetzugriffe erfolgt über Smartphones oder Tablets. Überlegen Sie einmal, wie viel Zeit Sie damit verbringen, auf Ihr Telefon oder Ihr Tablet zu schauen – und zwar nicht nur, um E-Mails zu beantworten, Nachrichten zu lesen, zu twittern, zu facebooken, Videos zu schauen, zu spielen oder im Web zu surfen. Rechnen Sie auch die Sekunden mit, die Sie in Aufzügen, in Warteschlangen, an roten Ampeln oder auf der Toilette damit verbringen. Und dann stellen Sie sich die folgende Frage: Wer kontrolliert, was Sie im Fernsehen schauen? Ihr Kabelanbieter. Wer kontrolliert, was Sie auf dem Smartphone sehen? Letzten Endes Apple und Google.

Ich weiß noch, wie ich mir als freier Redakteur von *Wired* zum ersten Mal Gedanken über die mobile Revolution machte. Damals stammten die weltweit meistverkauften Handys von Nokia, RIM (Hersteller des Blackberry), Sony Ericsson und Motorola. Dann wurde

das iPhone angekündigt. Es erschien mir unvermeidlich, dass Apple und Google einander am Ende bekämpfen würden. Nur wenige waren meiner Meinung. Ein befreundeter Redakteur fand diese Vorstellung grotesk. Wie sollten Apple und Google miteinander konkurrieren, wo sie doch in vollkommen verschiedenen Branchen tätig sind? Das fragte er mich. Technisch gesehen hatte er recht. Apple verdient sein Geld durch den Verkauf der Geräte, die es herstellt. Google verdient seines durch den Verkauf von Onlinewerbung. Jedoch entging dem Redakteur und vielen anderen, dass dies nur Mittel zu einem viel größeren Zweck sind. Beide Unternehmen sehen sich auf dem Weg, eine neue Art von Content-Verteiler zu werden – wenn man so will, die Fernsehsender des 21. Jahrhunderts. Anders als die Fernsehsender erstellen sie den Content nicht selbst, aber ihre Kontrolle über ein riesiges globales Publikum und ihre enormen Bilanzen werden sie in die Lage versetzen, großen Einfluss darauf zu nehmen, was erstellt wird und wer es zu sehen bekommt.

Das mag nicht unmittelbar einleuchtend erscheinen. Es ist schwer vorstellbar, dass die Technikfreaks von Apple oder Google „Mad Men" produzieren. Doch den Produzenten von Kinofilmen und Fernsehsendungen geht es letztlich nur um zwei Dinge: Was wird das Projekt kosten? Und wie viele Menschen werden es anschauen? Es gibt keine zwei Unternehmen mit einer größeren Reichweite als Apple und Google – und noch weniger Unternehmen mit mehr Geld als sie. Zusammen verfügten sie Mitte 2013 über 200 Milliarden US-Dollar Bargeld. Das reicht nicht nur, um unbegrenzte Mengen Content für ihr Publikum zu kaufen oder zu finanzieren, sondern im Grunde reicht das sogar, um den größten Teil von Hollywood zu kaufen. Die Marktkapitalisierungen von News Corp., Time Warner, Viacom und CBS ergeben zusammen diesen Betrag. Auch wenn sich die meisten Menschen Apple und Google nicht als Unterhaltungsgiganten vorstellen, kontrolliert Apple über iTunes rund 25 Prozent aller verkauften Musik und sechs bis zehn Prozent des 18 Milliarden schweren Heimvideo-Marktes. Inzwischen investiert Google Millionen Dollar in Originalbeiträge für Youtube, das bereits für zig Millionen Verbraucher auf der ganzen Welt eine Video-Anlaufstelle ist.

Ich will damit nicht behaupten, es bestehe kein enormer Spielraum dafür, dass alte oder neue Firmen in dieser neuen Welt lukrative Unternehmungen aufziehen könnten. Netflix konnte Anfang 2013 ebenso wie HBO mit 30 Millionen Abonnenten aufwarten. Zwei Jahre zuvor hatte es so ausgesehen, als würde es das Unternehmen vielleicht nicht schaffen. Die Studios erhöhten die Preise für ihren Content in unerschwingliche Höhen. Die Auswahl von Kino- und Fernsehfilmen ging zurück und die Kunden begannen abzuwandern. Darum begann Netflix – ein Technologie-Unternehmen mit Sitz in Los Gatos, kein Hollywood-Studio –, eigene Sendungen zu produzieren. Sein erster Versuch, die Serie „House of Cards" mit Kevin Spacey, war ein Riesenhit. Auch Amazon und Microsoft nehmen Produktionseinrichtungen in Betrieb. Gleichzeitig ist Facebook mit seinen mehr als eine Milliarde Mitgliedern – die Hälfte des Internets – zu einer bevorzugten Anlaufstelle von Hollywood-Agenten geworden, die dieses gigantische globale Publikum als weitere Möglichkeit sehen, die Produkte ihrer Kunden zu finanzieren und zu verbreiten.

Aber trotz ihrer Macht müssen Facebook, Amazon, Netflix und Microsoft momentan noch überwiegend zwei Unternehmen – nämlich Apple und Google – nutzen, um das wachsende Publikum zu erreichen, das seine Nachrichten, seine Unterhaltung und seine Mitteilungen über Smartphones bezieht. Und das bedeutet, dass sich die Story des Kampfes zwischen Apple und Google nicht nur um die Zukunft des Silicon Valley dreht. Sie handelt nämlich auch von der Zukunft der Medien und der Kommunikation in New York und in Hollywood. Es stehen Einnahmen in Höhe von Hunderten Milliarden Dollar auf dem Spiel und mindestens in den nächsten zwei Jahren, vermutlich in den nächsten fünf, werden diese Unternehmen, ihre Verbündeten und ihre Anhänger mit aller Macht danach greifen.

• • •

In vielfacher Hinsicht geschieht jetzt das, was die Medien-, Kommunikations- und Softwaremogule schon seit einer Generation

prophezeien: Die Früchte der Arbeit im Silicon Valley einerseits und der Arbeit in New York und Hollywood andererseits fließen zusammen. Das kommt einer tragischen Ironie in der Geschäftswelt so nahe, wie es nur geht. Zwei Jahrzehnte lang – in den 1980er- und 1990er-Jahren – ließ eine Parade gefeierter Mediendirektoren die besten Technologien aufmarschieren, die sie aufbringen konnten, um sich für die neue Welt zu positionieren, die sie kommen sahen. Sie gaben Hunderte Milliarden Dollar dafür aus, einander gegenseitig aufzukaufen und sich zu vergrößern. Aber die Zeitpunkte waren derart schlecht gewählt und die Fusionen waren derart katastrophal – zum Beispiel die Übernahme von Time Warner durch AOL 2001 –, dass die „Konvergenz" im Jahr 2005 als Idee schon wieder diskreditiert war und kaum noch jemand wagte, dieses Wort zu benutzen.

Worin bestand der Irrtum all dieser sehr klugen und sehr reichen Menschen? Sie hatten die falschen Geräte im Sinn. Alle Medien- und Kommunikations-Magnaten prophezeiten, die Konvergenz werde auf dem Personal Computer stattfinden und somit würden ihre Geräte, die Fernsehprogramme lieferten – zum Beispiel Digitalempfänger –, am Ende auch die Personal Computer kontrollieren. Die Softwaremagnaten – allen voran Bill Gates von Microsoft – sagten hingegen voraus, die Personal Computer würden unsere Fernsehgeräte verdrängen. Doch stattdessen treiben das Smartphone und der Tablet-Computer mit ihren Touchscreens sämtliche Veränderungen voran, also zwei Geräte, die bis vor Kurzem noch gar nicht erfunden waren. Das Problem am Fernseher ist, dass er sich für Arbeiten aller Art sehr schlecht eignet. Das Problem am PC ist, dass er sich sehr schlecht eignet, um darauf Unterhaltung zu konsumieren. Nun entpuppen sich die Smartphones und Tablets wegen ihrer leichten Bedienung und ihrer Tragbarkeit als perfekte Mischung aus den beiden. Man würde ja niemals einen Laptop aus der Tasche ziehen, um ein Spiel zu spielen oder einen Film anzuschauen, während man in einer Schlange wartet oder im Fond eines Taxis sitzt. Aber mit unseren Smartphones und Tablets machen wir das andauernd. Den Kompromiss bei der Bildschirmgröße nehmen wir wegen der Tragbarkeit in Kauf, denn anders als bei den bisherigen tragbaren Geräten brauchen wir sonst keine Kompromisse zu machen. Ihre

Bildschirme sind zwar kleiner als die der meisten Fernseher, aber in Wirklichkeit tatsächlich schärfer. Ihre Akkus halten den ganzen Tag lang. Sie sind sofort eingeschaltet. Sie sind mit Mobilfunknetzen verbunden, die schnell genug sind, um Filme zu streamen. Und ihre Leistung reicht aus, um die gleichen Anwendungsprogramme laufen zu lassen wie auf allen unseren anderen Geräten.

• • •

Am Ende des Buches werden Sie eine genaue Vorstellung davon haben, wer im Kampf Apple gegen Google *meiner* Meinung nach gewinnen wird. Dabei werden Sie allerdings auch so viel Respekt für das entwickeln, was beide Seiten durchmachen mussten, bloß um im Spiel zu bleiben, dass Sie sich womöglich unwohl damit fühlen, sich auf eine der beiden Seiten zu schlagen. Zu den Dingen, mit denen ich nicht gerechnet hatte, als ich mich an dieses Projekt machte, gehört es, wie schwierig es ist, sich die Produkte auszudenken und zu bauen, die Steve Jobs auf der Bühne so gern locker aus der Tasche zog. Ob man nun Ingenieur bei Apple, bei Google oder irgendwo anders ist: Produkte zu bauen, die die Welt verändern, ist mehr als nur Arbeit. Es ist eine Suche, eine Aufgabe. Sie ermüdet die Beteiligten nicht nur auf die Art, wie jeder Beruf es manchmal tut, sondern sie hinterlässt am Ende eine geistige und physische Erschöpfung, manchmal gar ein Trauma. Der Reiz von Steve Jobs als Führungspersönlichkeit und Berühmtheit lag zum Teil darin, dass er all das erfolgreich vor dem Blick der Öffentlichkeit verbarg. Er ließ die Innovationen leicht aussehen. Jetzt ist er nicht mehr da. Und wie Sie auf den nun folgenden Seiten sehen werden, gibt es in beiden Unternehmen viele Ingenieure, die den Rest der Welt wissen lassen wollen, wie es *wirklich* war, die Welt zu verändern. Bevor es die Smartphones und Tablets geben konnte, die wir jetzt kaufen können und für selbstverständlich halten, wurde gebrüllt, geschrien, in den Rücken gefallen, es gab Depressionen, Panik und Angst um das, was nötig war, um die entsprechenden Projekte auf die Beine zu stellen und in die Hände der Verbraucher zu legen. Sie wollen, dass Sie verstehen, was die Projekte iPhone und Android am Anfang waren – und deshalb fängt dieses Buch genau dort an.