

PLASSEN  
VERLAG

A black and white, close-up portrait of Tim Cook, the CEO of Apple. He is wearing glasses and looking directly at the camera with a neutral expression. The background is dark, making his face the central focus.

# Tim Cook

Das Genie, das Apples Erfolgsstory fortschreibt

**Leander Kahney**

Bestsellerautor von *Jony Ive*

Leander Kahney

Tim Cook – Das Genie, das Apples Erfolgsstory fortschreibt



Leander Kahney

# Tim Cook

Das Genie, das Apples  
Erfolgsstory fortschreibt

PLASSEN  
VERLAG

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel  
*Tim Cook - The Genius Who Took Apple to the Next Level*  
ISBN 978-0-525-53760-1

Copyright der Originalausgabe 2019:  
Copyright © 2019 by Leander Kahney

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.  
This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing  
Group, a division of Penguin Random House LLC.

Copyright der deutschen Ausgabe 2019:  
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Coverfoto: Marco Grob  
Covergestaltung: Karl Spurzem  
Übersetzung: Egbert Neumüller  
Satz: Andreas Schubert  
Gestaltung und Herstellung: Daniela Freitag  
Lektorat: Sebastian Politz  
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

ISBN 978-3-86470-651-6

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  
A K T I E N G E S E L L S C H A F T

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach  
Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444  
E-Mail: [buecher@boersenmedien.de](mailto:buecher@boersenmedien.de)  
[www.plassen.de](http://www.plassen.de)  
[www.facebook.com/plassenverlag](http://www.facebook.com/plassenverlag)





# Inhalt

EINFÜHRUNG .....	9
<b>1   DER TOD VON STEVE JOBS .....</b>	<b>15</b>
<b>2   EINE VOM TIEFEN SÜDEN GEPRÄGTE WELTANSCHAUUNG .....</b>	<b>31</b>
<b>3   LEHRZEIT BEI BIG BLUE .....</b>	<b>51</b>
<b>4   EINE EINMALIGE GELEGENHEIT, IN EIN NAHEZU BANKROTTES UNTERNEHMEN EINZUSTEIGEN .....</b>	<b>71</b>
<b>5   APPLES RETTUNG DURCH OUTSOURCING .....</b>	<b>89</b>
<b>6   STEVE JOBS' FUSSTAPFEN .....</b>	<b>103</b>
<b>7   MIT NEUEN „IN“-PRODUKTEN FUSS FASSEN .....</b>	<b>135</b>
<b>8   EIN GRÜNERES APPLE .....</b>	<b>163</b>
<b>9   COOK KÄMPFT GEGEN DAS GESETZ UND GEWINNT .....</b>	<b>187</b>
<b>10   VERDOPPELUNG DER VIELFALT .....</b>	<b>211</b>
<b>11   ROBOTERAUTOS UND DIE ZUKUNFT VON APPLE .....</b>	<b>239</b>
<b>12   APPLES BESTER CEO? .....</b>	<b>257</b>
DANKSAGUNGEN .....	267
ENDNOTEN .....	269





# EINFÜHRUNG

## Riesenerfolg

„Jedes Mal, wenn ein Mensch für ein Ideal eintritt oder handelt, um das Los der anderen zu verbessern, oder gegen Ungerechtigkeit aussagt, sendet er eine winzige Welle der Hoffnung aus, und indem sich diese Wellen aus einer Million verschiedener Energiezentren und Kühnheiten heraus überkreuzen, bauen sie eine Strömung auf, die auch die mächtigsten Mauern der Unterdrückung und des Widerstands hinwegfegen kann.“

**Robert F. Kennedy**

**A**ls Tim Cook 2011 den CEO-Posten bei Apple übernahm, musste er in große Fußstapfen treten. Eines der größten und innovativsten Unternehmen der Welt hatte gerade seinen visionären Gründer verloren. Steve Jobs und die Firma, die er mitgegründet hatte, waren mehr als eine Ikone, und als er gestorben war, sagten Experten eine Katastrophe voraus. Angesichts der zunehmenden Konkurrenz durch Android und der Unsicherheit über zukünftige Produkte hatte Cook alles zu verlieren, als er das Ruder übernahm.

Aber die Kritiker lagen falsch. Acht Jahre später war Apple unter Cooks Führung immens erfolgreich. Seit dem Tod von Jobs hat

Apple ultimative Wegmarken erreicht, wurde zum ersten Unternehmen der Welt, das eine Billion Dollar wert ist, und damit zum wertvollsten Unternehmen der Welt. Der Aktienkurs hat sich fast verdreifacht.<sup>1</sup> Seine Barreserven haben sich seit 2010 auf einen Rekordwert von 267,2 Milliarden US-Dollar<sup>1</sup> mehr als vervierfacht – trotz der Ausgaben von fast 220 Milliarden US-Dollar für Aktienrückkäufe und Dividenden.<sup>2</sup> Um dies aus dem richtigen Blickwinkel zu betrachten: Die US-Regierung hat nur 271 Milliarden Dollar an Bargeld zur Verfügung.<sup>3</sup>

Um eine Vorstellung davon zu bekommen, welche Ausmaße Apple seit der Amtszeit von Tim Cook als CEO angenommen hat, sollte man bedenken, dass das Unternehmen im ersten Quartal 2018, während ich dieses Buch schreibe, einen Umsatz von 88,3 Milliarden Dollar und einen Gewinn von 20 Milliarden Dollar erzielt hat.<sup>4</sup> Im Vergleich dazu hat Facebook mit mehr als 2,2 Milliarden aktiven Nutzern im gesamten Jahr 2017 nur 40,6 Milliarden Dollar verdient.<sup>5</sup> Ganz zu schweigen davon, dass Apple mit 90 Milliarden Dollar in nur drei Monaten fast so viel wie sein Konkurrent Microsoft – einst das größte Technologieunternehmen – im Laufe des gesamten Jahres 2017 verdient hat.<sup>6</sup>

Unter Cook erdrückt Apple die Konkurrenz in fast jeder Hinsicht:

- Das iPhone ist das erfolgreichste Einzelprodukt aller Zeiten. Es ist eine Dampfwalze. Apple hat in den zehn Jahren seit seiner Einführung mehr als 1,2 Milliarden iPhones verkauft – vier dieser Jahre dank der Führung von Jobs, der Rest dann unter Cook.<sup>7</sup> Allein der kumulierte Umsatz nähert sich einer Billion US-Dollar. Android mag mehr Mobiltelefone liefern, doch ist Apple mit Abstand der Umsatzführer und fährt 80 Prozent des gesamten Gewinns in der Mobilfunkbranche ein.<sup>8</sup> Während Apple Premium-Handys mit 30 bis 40 Prozent Gewinnmargen verkauft, kämpft der Rest der Mobilfunkindustrie um das untere Ende des Marktes, wo die Margen rasiermesserdünn sind.<sup>9</sup> Und mit dem iPhone X und seinen

Abkömmlingen wächst der Marktanteil von Apple weiter.<sup>10</sup> Dem Rest der Branche bleibt nur der Kampf um immer kleinere Brocken vom Gewinn.

- Apple ist auch mit Computern erfolgreich. Obwohl Computer gegenüber dem iPhone die zweite Geige spielen, hat Apple in jüngster Zeit seinen PC-Marktanteil zum ersten Mal seit Jahrzehnten gesteigert und ist das einzige Unternehmen, das dies geschafft hat.<sup>11</sup> Der PC-Umsatz liegt insgesamt 26 Prozent unter dem Höchststand von 2011. Dank Tablets und Smartphones erschien es unwahrscheinlich, dass sich der PC-Markt je wieder erholen würde. Aber seit der Übernahme von Cook hat Apple seinen Anteil am Markt kontinuierlich ausgebaut, von fünf Prozent im Jahr 2011 auf heute etwa sieben Prozent.<sup>12</sup> Das mag nach bescheidenen Zugewinnen aussehen, aber wie beim iPhone konkurriert Apple hier nur am oberen Ende des Marktes.
- Apple hat mit seinen Wearables eine ganz neue Branche erschlossen. Die im April 2015 eingeführte Apple Watch ist das erste bedeutende Produkt der Tim-Cook-Ära, das nicht von Steve Jobs beeinflusst ist.<sup>13</sup> Mit mehr als 40 Millionen Apple-Watch-Trägern und einem Umsatzplus von 50 Prozent gegenüber dem Vorquartal ist sie ein schlagender Erfolg.<sup>14</sup> Apples Uhrensparte ist bereits größer als Rolex.<sup>15</sup> Die AirPods von Apple sind ein weiterer Hit; das Unternehmen wird 2018 voraussichtlich mehr als 50 Millionen AirPods und Beats-Kopfhörer verkaufen.<sup>16</sup> Mit dem neuen HomePod-Lautsprecher könnte Apples Smart-Audio-Geschäft jährlich über zehn Milliarden Dollar erreichen.<sup>17</sup>
- Auch das Servicegeschäft von Apple wächst astronomisch. Es ist mit 9,1 Milliarden US-Dollar im zweiten Quartal 2018 das zweitgrößte Segment von Apple nach Umsatz und fast so groß wie das Satelliten-TV-Unternehmen Dish Networks.<sup>18</sup> Wäre sie eigenständig, wäre die Dienstleistungssparte ein Fortune-500-Unternehmen.<sup>19</sup> Einige Experten sehen Apples

Dienstleistungsgeschäft, das auf dem Verkauf von Musik, Apps und digitalen Abonnements aufbaut, bis 2020 auf 50 Milliarden Dollar wachsen, sodass es größer wäre als Mac und iPad zusammen – und sogar größer als Disney oder Microsoft.<sup>20</sup>

Und vielleicht steht das Beste noch bevor. Hinter den Kulissen ist davon die Rede, dass Apple ein Roboterauto bauen soll, das, wenn es erfolgreich ist, die zwei Billionen Dollar schwere globale Automobilindustrie mit einer Disruption bedroht, so wie Apple die Mobiltelefonindustrie zerstört hat. GM und Ford könnten wie Nokia und Motorola enden.

Entgegen den Erwartungen genießt Apple unter der Führung von Tim Cook einen beispiellosen Erfolg und sieht einer strahlenden Zukunft entgegen. Trotz der Befürchtungen, dass es nach dem Tod von Jobs zu einem Massenexodus von Talenten kommen und das Unternehmen ausgeweidet werden könnte, indem Schlüsselakteure zur Konkurrenz wechseln, hat Cook das von Jobs übernommene Führungsteam weitgehend zusammengehalten und durch clevere, hochkarätige eigene Mitarbeiter ergänzt. Er hat Apple nicht nur durch eine Zeit der Ungewissheit nach dem Tod von Jobs geführt und es unglaublich wachsen lassen, sondern unter seiner Führung fand in dem Unternehmen auch eine kulturelle Revolution statt. Unter Cook ist Apple nicht mehr so halsabschneiderisch und ruppig wie früher – ohne dadurch die Kernprodukte des Unternehmens zunichtezumachen oder die Gewinne zu steigern. Während Jobs oft Teams – und sogar einzelne Führungskräfte – gegeneinander antreten ließ, favorisierte Cook einen harmonischeren Ansatz, indem er einige wenige Führungskräfte entließ, die Konflikte und Dramen verursachten, und indem er gleichzeitig die Zusammenarbeit zwischen zuvor stark isolierten Teams intensivierte.

Cook ist der festen Überzeugung, dass Unternehmen eine gute Strategie, gepaart mit guten Wertorientierungen, haben sollten. Ende 2017 wurden seine sechs zentralen Werte für den Betrieb von Apple in aller Stille in einem obskuren Finanzbericht veröffentlicht

und erhielten anschließend eigene Unterabschnitte auf der Website von Apple.<sup>21</sup> Sie wurden von Cook oder dem Unternehmen zwar formal gesehen nicht öffentlich als solche bestimmt, doch wenn man sich den Führungsstil von Cook in den letzten acht Jahren ansieht, werfen diese sechs Werte Licht auf ihn als Führungskraft und bilden die Grundlage für alles, was er bei Apple getan hat:

- **Zugänglichkeit:** Apple ist davon überzeugt, dass Barrierefreiheit ein grundlegendes Menschenrecht ist und dass Technologie für jeden zugänglich sein sollte.<sup>22</sup>
- **Bildung:** Apple glaubt, dass Bildung ein grundlegendes Menschenrecht ist und jeder Zugang zu einer qualitativ hochwertigen Bildung haben sollte.<sup>23</sup>
- **Umwelt:** Apple geht bei der Entwicklung und Herstellung von Produkten umweltfreundlich vor.<sup>24</sup>
- **Integration und Vielfalt:** Apple ist überzeugt, dass vielfältige Teams Innovationen ermöglichen.<sup>25</sup>
- **Datenschutz und Sicherheit:** Apple findet, dass der Datenschutz ein grundlegendes Menschenrecht ist.<sup>26</sup> Jedes Apple-Produkt wurde von Grund auf neu entwickelt, um Ihre Privatsphäre und Sicherheit zu schützen.
- **Verantwortung von Zulieferern:** Apple schult und stärkt die Menschen in seiner Lieferkette und hilft, die wertvollsten Ressourcen der Umwelt zu schonen.<sup>27</sup>

Als ich dieses Buch schrieb, wurde mir klar, dass diese Grundwerte das Fundament von Cooks Führung bei Apple bilden. Sie werden lesen, wie er sie zunächst zutage gebracht und dann im Unternehmen fest verwurzelt hat, vom ersten Tag seines Einstiegs bei Apple an bis heute. Wir werden erkunden, wie er diese Werte sein ganzes Leben lang entwickelt hat und wie sie das Herz und die Seele der Apple-Kultur gestärkt haben, indem wir die Umstände untersuchen, unter denen Cook die Spitzenposition übernommen hat und wie viel dabei auf dem Spiel stand. Dann reisen wir zurück zu seiner Kindheit, zu den Anfängen seiner Karriere und seiner Zeit bei Apple.

Während sich das Unternehmen in seiner kürzlich fertiggestellten Zentrale einrichtet, einem futuristischen Raumschiff, das zu den größten Unternehmenszentralen im Silicon Valley gehört, ist Apple bereit für seinen dritten großen Akt, in welchem es Computer in bisher unerschlossene Branchen wie beispielsweise Medizin, Gesundheit, Fitness, Automobilbau und Smart Home bringt. Cooks Amtszeit bei Apple ist bereits Stoff für Unternehmenslegenden, und es ist höchste Zeit, dass seine Beiträge für Apple und die Welt angemessen gefeiert werden. Schließlich hat er Apple zum ersten Billionenunternehmen der Welt gemacht. Was nun folgt, ist die Geschichte von Tim Cook, dem stillen Genie, das Apple in schwindelerregende Höhen führt.

# KAPITEL 1

## Der Tod von Steve Jobs

Am Sonntag, dem 11. August 2011, erhielt Tim Cook einen Anruf, der sein Leben verändern sollte. Als er den Hörer abnahm, war Steve Jobs am anderen Ende und bat ihn, zu seinem Haus in Palo Alto zu kommen. Zu dieser Zeit erholte sich Jobs gerade von einer Bauchspeicheldrüsenkrebs-Behandlung und einer kürzlich durchgeführten Lebertransplantation. Bei ihm war 2003 Krebs diagnostiziert worden, und nachdem er sich zunächst der Behandlung widersetzt hatte, hatte er mehrere zunehmend invasive Verfahren durchlaufen, um die Krankheit zu bekämpfen, die in seinem Körper wütete. Cook, den der Anruf überraschte, fragte, wann er vorbeikommen sollte, und als Jobs „Jetzt“ antwortete, wusste Cook, dass es wichtig war.<sup>1</sup> Er machte sich sofort auf den Weg zu Jobs.

Als er ankam, sagte Jobs zu Cook, er wolle, dass er die Position des CEO von Apple übernimmt. Der Plan besagte, dass Jobs als CEO zurücktritt, in die Altersteilzeit geht und Vorsitzender des Apple-Verwaltungsrats wird. Obwohl Jobs sehr krank war, glaubten beide Männer – oder taten zumindest so –, er würde noch eine Weile dabei sein. Obwohl bei ihm schon einige Jahre zuvor die Diagnose gestellt worden war, hatte er viele Jahre lang mit der Krankheit gelebt und sich geweigert, bei Apple kürzer- oder gar zurückzutreten. Tatsächlich hatte er nur wenige Monate zuvor, im Frühjahr 2011,



seinem Biografen Walter Isaacson gesagt: „Es wird noch mehr kommen; ich schaffe es zum nächsten Seerosenblatt; ich laufe dem Krebs davon.“<sup>42</sup> Der stets entschlossene Jobs weigerte sich, sich zurückzuziehen oder zuzugeben, dass seine Krankheit ernst war. Und zu dieser Zeit glaubte er wirklich, dass er sie überleben würde.

Für beide Männer war die erneute Ernennung von Jobs zum Vorsitzenden kein Ehrentitel oder etwas, um die Aktionäre bei Laune zu halten; es war ein echter, grundehrlicher Job, der es ihm ermöglichen würde, die zukünftige Ausrichtung von Apple zu überwachen und zu steuern. David Pogue, Technologiejournalist bei der *New York Times* und bei Yahoo, schrieb: „Sie können darauf wetten, dass Jobs als Vorsitzender weiterhin der Pate sein wird. Er wird immer noch viele Fäden in der Hand halten, seine Vision an sein sorgfältig zusammengestelltes Team weitergeben und sich für den angepeilten Kurs des Unternehmens starkmachen.“<sup>43</sup> Jobs hatte Apple bereits einmal verlassen – und jetzt, da er es zu einem der innovativsten Unternehmen der Welt gemacht hatte, wollte er das nicht noch einmal tun.

Als Jobs und Cook an diesem bedeutsamen Tag im August die CEO-Nachfolge besprachen, erwähnte Cook Steves „Paten“-Rolle. Die beiden unterhielten sich darüber, wie sie in ihren neuen Positionen zusammenarbeiten würden, ohne dass ihnen klar war, wie nahe Steve dem Tod tatsächlich war. „Ich dachte ... er würde noch viel länger leben“, sagte Cook, als er an das Gespräch zurückdachte. „Wir haben eine ganze Reihe von Diskussionen darüber geführt, was es für mich bedeuten würde, mit ihm als Vorsitzendem CEO zu sein“, erinnert er sich. Als Jobs sagte „Du triffst alle Entscheidungen“, vermutete Cook, dass etwas nicht stimmte. Jobs hätte nie freiwillig die Zügel aus der Hand gegeben. Also versuchte Cook, „etwas anzusprechen, das ihn aufstacheln würde“, und stellte Fragen wie: „Du meinst, wenn ich eine Werbung prüfe und mir gefällt sie, soll sie einfach ohne dein Okay laufen?“ Jobs lachte und sagte: „Nun, ich hoffe, du fragst mich wenigstens!“ Cook „fragte ihn zwei- oder dreimal: ‚Bist du sicher, dass ich das machen soll?‘“ Er war darauf vor-

bereitet, dass Jobs bei Bedarf wieder einschreiten würde, weil er „damals sah, dass es ihm wieder besser ging“.<sup>4</sup>

Die Antwort von Jobs auf die Frage nach der Werbung war aufschlussreich. Er mischte sich bekanntermaßen in alles ein, und das war einer der Hauptgründe, warum Cook annahm, dass er Apple weiterhin beaufsichtigen würde, auch wenn Cook nun offiziell für die tägliche Arbeit verantwortlich war – obwohl er dies in seiner Rolle als COO bereits seit mehreren Jahren weitgehend getan hatte, während Jobs noch CEO war. Und trotz seines formalen Rücktritts von aller Verantwortung blieb Jobs ein wesentlicher Teil des Unternehmens. Cook hielt ihn auf dem Laufenden, ging „oft während der Woche zu ihm nach Hause, und manchmal auch am Wochenende. Jedes Mal, wenn ich ihn sah, schien es ihm besser zu gehen. Er empfand das auch so.“<sup>5</sup> Sowohl Jobs als auch Apples PR-Team leugneten weiterhin, dass es ihm schlecht ging – niemand gab zu, dass er dem Tode nahe war. Aber „leider kam es nicht so“, sagt Cook, und der Tod von Jobs machte die Welt nur wenige Monate später fassungslos.<sup>6</sup>

## Cook, der Niemand

Als es darum ging, einen Nachfolger für Jobs auszuwählen, gab es Gerüchte, dass der Apple-Verwaltungsrat wahrscheinlich jemanden von außerhalb des Unternehmens wählen würde, aber das war eigentlich nie wirklich so. Das Board war Jobs' Board, manchmal auch umstritten, und es würde jeden akzeptieren, den Jobs für die Rolle auswählte. Jobs wollte einen Insider, der die Kultur von Apple „schnallt“, und er glaubte, dass es niemanden gab, der besser passte als Cook, der Mann, dem er bereits bei zwei früheren Gelegenheiten die Leitung von Apple anvertraut hatte.

Cook, der Apple seit so vielen Jahren hinter den Kulissen geleitet hatte, war der natürliche Nachfolger von Jobs, aber für viele Beobachter war sein Aufstieg in die CEO-Position überraschend. Niemand außerhalb von Apple oder sogar innerhalb des Unternehmens

hätte ihn als Visionär betrachtet, als die Art von Führungskraft, die Jobs verkörpert hatte und von der alle annahmen, dass Apple sie braucht. Es galt allgemein als ausgemacht, dass die „nächstvisionäre“ Person bei Apple nach Jobs nicht Cook war, sondern der Chefdesigner Jony Ive.

Schließlich hatte niemand sonst so viel operative Macht oder Erfahrung wie Ive – er hatte seit den Tagen des iMacs der ersten Generation Hand in Hand mit Jobs gearbeitet. Gemeinsam hatten die beiden ein Jahrzehnt und mehr damit verbracht, Apple zu einer designorientierten Organisation umzugestalten. Ive hatte seinen eigenen Kultstatus, da er das Gesicht vieler Apple-Produkte in Werbevideos war. Für seine Designarbeiten an iMac, iPod, iPhone und iPad hatte Ive viele hochkarätige Auszeichnungen erhalten, sodass er in der Öffentlichkeit bekannt war. Im Gegensatz dazu war Cook eine viel schattenhaftere Figur. Er war noch nie in Produktvideos zu sehen gewesen und hatte nur vereinzelt bei Apples Produkteinführungen Präsentationen geleitet, wenn Jobs krank war. Er hatte über seine Karriere fast keine Interviews gegeben und war nur Gegenstand einiger versprengter Zeitschriftenartikel gewesen (an denen er nicht selbst beteiligt war). Er war weitgehend unbekannt.

Aber obgleich manche Menschen dachten, dass Ive in einer starken Position für die Nachfolge von Jobs war, nachdem er so zentral für Apples Vision und Produkte gewesen war, hatte er kein Interesse an der Leitung eines Unternehmens. Er wollte weiter designen – bei Apple hatte er den Traumjob eines jeden Designers: grenzenlose Ressourcen und kreative Freiheit. Er wollte eine derart seltene und befreiende Position nicht den Bauchschmerzen des Managements opfern, die zwangsläufig mit der Führung eines ganzen Unternehmens einhergehen.

Ein weiterer möglicher Kandidat, über den von externen Medienexperten gemunkelt wurde, war Scott Forstall, ein ambitionierter Manager, der damals die Position des Senior Vice President für iOS-Software innehatte.<sup>7</sup> Forstall hatte mit hochkarätigen Projekten wie

dem Macintosh-Betriebssystem Mac OS X die Führungsleiter bei Apple erklommen. Aber so richtig war sein Stern erst mit dem großen Erfolg des iPhones aufgegangen, da er die Entwicklung der Software beaufsichtigt hatte. Forstall hatte den Ruf einer hart arbeitenden und anspruchsvollen Führungskraft, er gebärdete sich wie Jobs und fuhr sogar den gleichen silbernen Mercedes-Benz SL55 AMG. Bloomberg bezeichnete Forstall einmal als „Mini-Steve“, so dass für manche die Annahme logisch war, dass er zu den Favoriten als nächster CEO gehörte.<sup>8</sup> Apple, das stets geheimnisvoll tat, äußerte sich nicht zu möglichen Nachfolgern.

Für die meisten war es verblüffend, dass Apple einen visionären Führer durch jemanden ersetzte, der sich in seinem Charakter so sehr von Jobs unterschied und fast sein diametrales Gegenteil war. Heute ist es einfach, Cooks Aufstieg zum Chef des weltgrößten Technologieunternehmens als Beginn einer neuen Ära für Apple zu betrachten, aber 2011 fühlte es sich eher wie ein Ende als wie ein neues Kapitel an.

„Niemand würde Tim Cook zum CEO machen“, hatte ein Investor aus dem Silicon Valley zu Adam Lashinsky von *Fortune* einige Jahre zuvor, im Jahr 2008, gesagt.<sup>9</sup> „Das ist lächerlich. Die brauchen keinen Typen, der nur [Dinge erledigt]. Sie brauchen einen brillanten Produktmann, und Tim ist solch ein Mann nicht. Er ist ein Betriebsmann – in einer Firma, in der die betrieblichen Aktivitäten ausgelagert werden.“ Dies war eine harsche Analyse, aber es war etwas Wahres dran; für die meisten Menschen war Cook ein unbeschriebenes Blatt, eher wegen dem erwähnenswert, was er nicht war, als wegen dem, was er war.

Aber letztendlich war diese unerwartete Entscheidung das Beste für das Unternehmen. Cook hatte bereits die entscheidende Erfahrung gemacht, Apple zu leiten, und das hatte er sehr effektiv getan. Er war eingesprungen, als Jobs in den Jahren 2009 und 2011 nach seiner ersten Bauchspeicheldrüsenkrebs-Diagnose im Jahr 2003 zwei Urlaubstage nahm. Während Jobs weg war, leitete Cook Apple als Geschäftsführer und überwachte die täglichen Abläufe des Un-

ternehmens. Er war ganz anders als Steve Jobs, aber er hatte das Unternehmen zweimal erfolgreich geführt, sodass das Board deutlich das Gefühl hatte, er würde Apples langanhaltende Stabilität bewahren.

Es hatte bereits zuvor seinen Glauben an Cook bekundet. Im Jahr 2010 hatte er als COO satte 58 Millionen Dollar an Gehältern, Boni und Aktienbezugsrechten erhalten. Als er nun in die Rolle des CEO wechselte, stimmte der Verwaltungsrat dafür, ihm eine Million beschränkte Aktienoptionen zu gewähren. Um sicherzustellen, dass er noch eine Weile CEO bleiben würde, sollte ihm die Hälfte davon im August 2016 übertragen werden, also erst nach fünf Jahren. Die andere Hälfte sollte ihm nach zehn Jahren, im August 2021, zufallen.<sup>10</sup> Das Apple-Board war zuversichtlich, dass Tim Cook der CEO war, den Apple brauchte.

## **Jobs tritt zurück, Cook wird CEO**

Weniger als zwei Wochen nachdem er Cook gebeten hatte, die Geschäftsführung zu übernehmen, trat Jobs zurück und kündigte ihn öffentlich als seinen Nachfolger an. Viele Apple-Beobachter gingen davon aus, dass Jobs nicht wirklich gehen würde und dass diese Änderung keine wesentlichen Auswirkungen auf Apple haben würde, da Jobs immer noch ein großer Teil des Unternehmens sein würde. Er hatte zuvor schon Urlaub genommen und war immer wieder zurückgekehrt. Und nach seinem Rücktritt wurde er sofort zum Verwaltungsratsvorsitzenden des Unternehmens ernannt, was bedeutete, dass er weiterhin die Zukunft von Apple beaufsichtigte.

Aber das Board war besorgt über die öffentliche Meinung – es wollte, dass auch die Welt sieht, was es in Cook sah. Er war vielleicht nicht so beliebt wie Steve Jobs, aber es war wichtig, dass die Öffentlichkeit lernte, ihn wegen seiner einzigartigen Stärken zu lieben – und daran zu glauben, dass er, obwohl er es anders machen würde, das Unternehmen genauso gut leiten würde, wie Jobs es getan hatte.

Eine Pressemitteilung von Apple gab den Rücktritt von Jobs und den Aufstieg von Cook zum CEO bekannt. „Der Verwaltungsrat hat volles Vertrauen, dass Tim die richtige Person ist, um unser nächster CEO zu werden“, sagte Art Levinson, Chairman von Genentech, im Namen des Apple-Boards.<sup>11</sup> „Tims 13-jährige Betriebszugehörigkeit zu Apple war geprägt von herausragenden Leistungen, und er hat bei allem, was er tut, bemerkenswertes Talent und Augenmaß bewiesen.“

Am selben Tag, an dem der Rücktritt von Jobs bekannt gegeben wurde, am 24. August 2011, zitierten sowohl das *Wall Street Journal*<sup>12</sup> als auch Walt Mossberg von *AllThingsD*<sup>13</sup> Quellen, die „mit der Situation vertraut“ seien, und sagten, dass Jobs weiterhin so aktiv wie bisher bei der Festlegung der Produktstrategie von Apple sein werde. Er würde nicht weggehen; Cook würde Apple operativ leiten, aber Jobs wäre an der „Entwicklung wichtiger zukünftiger Produkte und Strategien“ beteiligt. Die Menschen suchten nach Hinweisen, wo immer sie sie finden konnten, um zu beweisen, dass es Jobs gutging; dass Jobs nicht das Board von Disney verließ oder sich völlig von Apple zurückzog<sup>14</sup> – die meisten weigerten sich zu glauben, dass seine Gesundheit eine „plötzliche Verschlechterung“ erlitten hatte.<sup>15</sup> Der Aktienkurs von Apple sank nur geringfügig – weniger als sechs Prozent. Selbst die Börse glaubte also nicht wirklich, dass er aus dem Bild verschwand.<sup>16</sup>

Cook akzeptierte die Rolle des CEO und bestätigte, dass er im Rahmen des Systems arbeiten würde, das Jobs eingerichtet hatte. Das Geschehen hätte der Rückkehr von Jobs im Jahr 1997 unähnlicher nicht sein können. Im Gegensatz zu Jobs wollte Cook nicht einreißen, was nicht funktionierte, und es wieder aufbauen; er war in seiner Rolle als COO ein zuverlässiger Kapitän gewesen und plante, das Schiff auf seinem bestehenden Kurs zu halten. Es überraschte nicht, dass er nicht sofort wesentliche Änderungen bekannt gab, die Investoren oder Anhänger beunruhigen würden. Er wollte sich zuerst ihr Vertrauen verdienen. Zudem hatte Jobs laut einem damals weitverbreiteten Gerücht einen ausführlichen Plan für eine Produktpipeline hinterlassen (angeblich neue iPhones, iPads und

Apple TV), die sich mindestens über die nächsten vier Jahre erstrecken sollte. Der Einfluss von Jobs gehe nicht so schnell verloren. Alle Änderungen, die Cook durchführte, würden ruhig und hinter den Kulissen vor sich gehen, genau wie seine früheren Beiträge zu Apple. Mit dem Übergang vom COO zum CEO wurde er stärker in die täglichen Verwaltungsangelegenheiten eingebunden, für die Jobs selten die nötige Geduld hatte. Er verfolgte bei Beförderungen und Unternehmenshierarchien einen mehr praxisorientierten Ansatz. Er verstärkte auch Apples Fokus auf Bildung und startete ein neues Programm zum Auffinden geeigneter gemeinnütziger Projekte. (Jobs hingegen hatte viele gemeinnützige Initiativen von Apple nach der Übernahme der Position als CEO gestrichen.)

Cook wollte ein Gefühl der Kameradschaft in der Firma schaffen, das ihr fehlte, als Jobs an der Spitze stand, also verschickte er mehr unternehmensweite E-Mails, in denen er die Apple-Mitarbeiter als „Team“ ansprach. Eine seiner frühesten Botschaften als CEO im August 2011 schlug einen beruhigenden Ton an:

„Ich freue mich auf die großartige Gelegenheit, als CEO des innovativsten Unternehmens der Welt tätig zu sein ... Steve ist ein unglaublicher Leader und Mentor gewesen ... und wir freuen uns wirklich auf Steves kontinuierliche Führung und Inspiration als unser Vorsitzender. Ich möchte, dass ihr beruhigt seid, dass sich Apple nicht ändern wird ... Steve hat ein Unternehmen und eine Kultur aufgebaut, die anders ist als jede andere auf der Welt, und dem werden wir treu bleiben ... Ich bin zuversichtlich, dass unsere besten Jahre vor uns liegen und dass wir gemeinsam Apple weiterhin zu dem magischen Ort machen werden, der es ist.“<sup>17</sup>

Sein praxisorientierterer Ansatz für die Interaktion mit den Mitarbeitern war anders als der Stil von Jobs. Cooks erste E-Mail löste einen Trend innerhalb des Unternehmens aus, der dazu führte, dass sich unter seiner Führung eine neue Kultur entwickelte. Seine E-Mails und seine sonstige interne Kommunikation, zum Beispiel Town-Hall-Meetings, halfen dem neuen CEO, seine Werte im gesamten Unternehmen zu verbreiten. Er bemühte sich auch bewusst,

manches zu übernehmen, was Jobs getan hatte, um ein Gefühl der Kontinuität zwischen den beiden Firmenlenkern herzustellen. Ein klarer Schachzug, den Jobs eingesetzt hatte, um sich zugänglicher zu machen, war eine öffentlich zugängliche E-Mail-Adresse: `steve@apple.com` oder `sjobs@apple.com`. Cook setzte diese Tradition fort und reagierte persönlich auf einige der Hunderte von E-Mails, die nach seiner Ernennung zum CEO eintrafen.<sup>18</sup>

Ein E-Mail-Schreiber, ein Mann namens Justin R, schrieb an Cook: „Tim, ich wollte dir nur viel Glück wünschen und dir sagen, dass es viele von uns gibt, die sich freuen zu sehen, wohin es mit Apple geht. Oh, noch etwas – WAR DAMN EAGLE!“ (eine Anspielung auf den Kampfruf „War Eagle“ von Cooks Alma Mater, der Auburn University). Und natürlich antwortete Cook: „Danke Justin. War Eagle auf ewig!“<sup>19</sup> Er war nicht bloß ein langweiliger Betriebsmann – diese E-Mails gaben der Öffentlichkeit einen Vorgeschmack auf seine Persönlichkeit und zeigten ihr, dass er ein Leader ist, der sich nicht nur seinem Unternehmen, sondern auch seinen Kunden widmet.

Cook begann diesen reibungslosen Übergang zum ständigen CEO zu dem Zeitpunkt, als der visionäre Leader, der Apple definiert hatte, auf seine neue Position als Chairman wechselte. Aber leider sollte Jobs nicht lange Apples Chairman bleiben.

## Der Tod von Steve Jobs

Steve Jobs' Tod am 5. Oktober 2011 erschütterte die Welt. Etwas mehr als einen Monat nach der Übernahme von Cook als CEO verstarb Jobs im Alter von 56 Jahren, acht Jahre nach seiner ersten Bauchspeicheldrüsenkrebs-Diagnose. Er hatte allen Widrigkeiten getrotzt und fast ein Jahrzehnt lang mit einer Krankheit gelebt, die eine 1-Jahres-Überlebensrate von 20 Prozent und eine 5-Jahres-Überlebensrate von nur sieben Prozent hat.<sup>20</sup> Lange Zeit hatten die Menschen geglaubt, Jobs und Apple seien unzerstörbar. Apple war das Unternehmen, das immer das Unmögliche möglich machte, sei es