

**PATRICK MCGEE**

*New York Times*-Bestseller

**APPLE**  
**IN**  
**CHINA**



Von der Werkbank zum Würgegriff –  
wie sich der iPhone-Konzern in eine gefährliche  
Abhängigkeit begeben hat

**PLASSEN**  
VERLAG

Apple in China  
Patrick McGee



**PATRICK MCGEE**

*New York Times*-Bestseller

**APPLE**  
**IN**  
**CHINA**

Von der Werkbank zum Würgegriff –  
wie sich der iPhone-Konzern in eine gefährliche  
Abhängigkeit begeben hat

**PLASSEN**  
VERLAG

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel  
APPLE IN CHINA: The Capture of the World's Greatest Company  
ISBN 978-1-6680-5337-9

German Translation copyright © 2026 by Börsenmedien AG  
(APPLE IN CHINA: The Capture of the World's Greatest Company)  
Copyright © 2025 by Patrick McGee  
All Rights Reserved.  
Published by arrangement with the original publisher, Scribner, an Imprint of  
Simon & Schuster, LLC

Copyright der deutschen Ausgabe 2026:  
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Börsenmedien AG, Irene Fried  
Gestaltung Cover: Maja Hempfling  
Gestaltung, Satz und Herstellung: Maja Hempfling  
Lektorat: Sabine Runge  
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

ISBN 978-3-68932-041-6

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  
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach  
Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444  
E-Mail: [info@plassen-buchverlage.de](mailto:info@plassen-buchverlage.de)  
[www.plassen.de](http://www.plassen.de)  
[www.facebook.com/plassenverlag](https://www.facebook.com/plassenverlag)  
[www.instagram.com/plassen\\_buchverlage](https://www.instagram.com/plassen_buchverlage)

Für meine Familie



Durch die Weiterentwicklung eines lange vergessenen oder vernachlässigten technischen Vermächtnisses aus der Antike sowie Ergänzungen, die von den sogenannten Barbaren importiert oder von fortschrittlicheren Kulturen im Osten erworben wurden, gelang ihnen bis zum 14. Jahrhundert – spätestens jedoch bis zum 15. Jahrhundert – die Entwicklung eines Korpus an Kenntnissen und Fertigkeiten, womit sie nicht nur ihren Lehrmeistern weit voraus waren. Sie verschafften ihnen gleichzeitig eine entscheidende Vormachtstellung. Auf dieser Grundlage wandelte sich Europa vom glücklosen Opfer zum globalen Aggressor, vom Armenhaus, das seine Zahlungsbilanz mangels marktfähiger Exporte mit Sklaven ausgleichen musste, zur wohlhabenden Werkstatt der Welt.

– David Landes (1924–2013), Harvard-Wirtschaftshistoriker

Ohne eine starke verarbeitende Industrie wird es kein Land und keine Nation geben.

– „Made in China 2025“, Strategiepapier aus Peking, 2015

# INHALT

Prolog: „Unvergleichliche“ Arroganz .....	11
<b>TEIL 1: DIE RETTUNG VON APPLE .....</b>	<b>27</b>
Kapitel 1: Am Rande des Bankrotts .....	29
Kapitel 2: Abenteuerliches Outsourcing – Japan und Taiwan .....	45
Kapitel 3: Eine „unverschämte“ Übernahme .....	57
Kapitel 4: Columbus – eine neue Welt der Datenverarbeitung .....	67
Kapitel 5: „Unmöglich herzustellen“ – der iMac .....	77
<b>TEIL 2: APPLES LANGER MARSCH NACH CHINA .....</b>	<b>89</b>
Kapitel 6: Raus aus der Asienkrise – Südkorea .....	91
Kapitel 7: LG goes global – Wales und Mexiko .....	99
Kapitel 8: Die Taishang – Taiwaner auf dem Festland .....	109
Kapitel 9: Das Silicon Valley der Hardware – „Foxconn heißt nicht umsonst ‚Fox-con‘“ .....	121
Kapitel 10: IBM West – der Aufstieg von Tim Cook .....	129
Kapitel 11: Foxconn goes global – China, Kalifornien und die Tschechische Republik .....	139
Kapitel 12: Ein Abschied von den Mactories .....	151
<b>TEIL 3: SIRENENGESANG – KONSOLIDIERUNG.....</b>	<b>159</b>
Kapitel 13: 1.000 Songs – die Herstellung des iPods in Taiwan .....	161
Kapitel 14: Flach, aber cool! – die Verbreitung des iMac G4 in ganz Asien .....	173
Kapitel 15: „Ihr berechnet uns eure ‚China-Kosten‘“ .....	185
Kapitel 16: Die Kopie – iPod-Produktion in China .....	193
Kapitel 17: „Project Purple“ in Asien .....	205
Kapitel 18: Das eine Gerät .....	217
Kapitel 19: Der Apple-Schock .....	229

## **TEIL 4: UNERSÄTTLICHE NACHFRAGE – DAS IPHONE IN CHINA ..... 241**

Kapitel 20: Der Missionar .....	243
Kapitel 21: Die Nähmaschinenwerkstatt .....	255
Kapitel 22: Gelbe Kühe auf dem grauen Markt .....	267
Kapitel 23: „Feuert diesen Wichser!“ .....	279
Kapitel 24: Doppelwette – Foxconn und TSMC .....	291
Kapitel 25: „Die Navy SEALs“ .....	307

## **TEIL 5: POLITISCHER AUFBRUCH ..... 319**

Kapitel 26: Der Despot .....	321
Kapitel 27: Die „Gang of Eight“ .....	333
Kapitel 28: Der Chinaflüsterer .....	343
Kapitel 29: Freiwilligkeit ist das neue Muss .....	353
Kapitel 30: Der „Apple Squeeze“ .....	363
Kapitel 31: Ein Marshallplan für China .....	377
Kapitel 32: Bürokratischer Schutz .....	391

## **TEIL 6: ROTER APFEL ..... 407**

Kapitel 33: Kognitive Dissonanz – Verantwortung der Zulieferer .....	409
Kapitel 34: Das Aushängeschild – Isabel Mahe .....	423
Kapitel 35: Die rote Lieferkette .....	435
Kapitel 36: „Brand-5-Alarm“ .....	447
Kapitel 37: Die Bedrohung durch Huawei .....	457
Kapitel 38: Globale Pandemie .....	469
Kapitel 39: „Ein beispielloser Albtraum für Apple“ .....	481
Kapitel 40: Plan B – Montage in Indien? .....	487
Kapitel 41: Eine erschütternde Schwachstelle – TSMC .....	501
Fazit: Ungeschriebenes Vermächtnis .....	509
Danksagung .....	521



# PROLOG: „UNVERGLEICHLICHE“ ARROGANZ

**X**i Jinping verlor keine Zeit, das größte Technologieunternehmen der Welt davon in Kenntnis zu setzen, dass die Dinge von nun an anders laufen würden. Am 15. März 2013, nur einen Tag nach seinem Amtsantritt als Chinas neuer Präsident, strahlte der staatliche Fernsehsender die alljährliche Sendung zum *Verbrauchertag* aus, die seit 1991 von Millionen Menschen verfolgt wird. Jedes Jahr im März prangert das chinesische Zentralfernsehen *CCTV* verschiedene Unternehmen an, die ihre Kunden nicht gut behandeln. In den 1990er-Jahren wurden chinesische Unternehmen scharf kritisiert. In den 2000er-Jahren gerieten dann auch ausländische Unternehmen ins Visier. So kamen 2012 McDonald's und die französische Lebensmittelkette Carrefour wegen Verstößen gegen die Lebensmittelvorschriften unter Beschuss. Und im Jahr 2013 war Apple das Ziel. *CCTV* bezichtigte Apple, seine chinesischen Kunden schlecht und ungleich zu behandeln. Laut *CCTV* wurden defekte iPhones im Ausland vollständig ersetzt oder mit neuen Teilen repariert, die Handys chinesischer Kunden hingegen mit generalüberholten Teilen.

Die Anschuldigungen ließen die Führungskräfte von Apple in Cupertino ratlos zurück. Besorgnis herrschte zunächst keine, nur Ver-

wunderung. Es schien sich um ein einfaches Missverständnis zu handeln. Apples Gewährleistungen waren weltweit nahezu identisch, unabhängig davon, ob der Kunde in China oder in Kanada residierte. Die Diskrepanz zwischen negativer Berichterstattung und augenscheinlichen Problemen – ausgerechnet Unterschiede bei der Gewährleistung – war erschreckend. Daher reagierte der iPhone-Hersteller so, wie es womöglich jedes Unternehmen getan hätte: Er wies die Behauptungen sachlich zurück und stellte klar, dass seine Gewährleistungen in China „mehr oder weniger die gleichen sind wie in den USA und überall auf der Welt“. Um das Maß voll zu machen, ergänzte Apple, man biete ein „*unvergleichliches* Nutzererlebnis“.

Falsche Antwort! Binnen kurzer Zeit brach über Cupertino ein digitaler Blitzkrieg herein, als staatlich unterstützte Medien einen koordinierten, mehrwöchigen Angriff auf Apple betrieben. Einige Zeitungen bezeichneten das Unternehmen als „unehrlich“ und berichteten, der Kundendienst von Apple sei schlecht. Die Qualitätsaufsichtsbehörde Chinas warnte Apple vor „schwerwiegenden Konsequenzen“, sollte das Unternehmen seine Gewährleistungen nicht verbessern. Die *People's Daily*, ein Sprachrohr Pekings, schimpfte in einem Leitartikel auf der Titelseite über die „leere und selbstbeweihräuchernde“ Äußerung. Millionen chinesischer Abonnenten wurden morgens von einer Zeitung begrüßt, deren Schlagzeile lautete: „Streckt Apples ‚*unvergleichliche*‘ Arroganz nieder“. Der Leitartikel warf dem Unternehmen Profitgier und „Überheblichkeit“ vor und stellte es als lediglich das jüngste ausländische Unternehmen dar, das den chinesischen Verbraucher ausnutzt. „Hier treibt das Überlegenheitsgefühl der Westler sein Unwesen“, hieß es in dem Leitartikel. „Wenn man völlig risikolos den chinesischen Verbraucher beleidigen kann und das auch noch zu niedrigeren Betriebskosten führt, warum nicht?“ Der Leitartikel mit seinem bedrohlichen Unterton wies darauf hin, dass die chinesischen Verbraucher „die bemerkenswerten Ergebnisse der Marke gestützt“ hätten. Implizit hieß das: *Es wäre doch bedauerlich, wenn diese positive Entwicklung Schaden nehmen würde.*

Für Apple stand sehr viel auf dem Spiel. Von der Gründung in einer Garage im Jahr 1976 über das unglaubliche Wachstum in den 1980er-Jahren bis zum Beinahe-Bankrott im Jahr 1996 stellte Apple seine Computer weitgehend selbst her und betrieb dafür große Fabriken in Kalifornien und Colorado, Irland und Singapur. Kurz bevor Steve Jobs 1997 in das Unternehmen zurückkehrte, gab Apple diese Strategie jedoch auf und verlagerte die Produktion an Auftragsfertiger im Ausland. Zunächst wurde die Produktion nach Südkorea und Taiwan, dann nach Mexiko, Wales, in die Tschechische Republik und nach China verlegt. Es war eine Zeit des Experimentierens, bevor sich die Heerschaaren flexibler, bezahlbarer und tüchtiger Arbeitskräfte in China aufgrund staatlicher Maßnahmen durchsetzten, die multinationale Konzerne mit niedrigen Löhnen, einer schwachen Währung und einer lockeren Auslegung der Arbeitsgesetze anlocken sollten. Der chinesische Wissenschaftler Qin Hui bringt es auf den Punkt: Die Wettbewerbsfähigkeit des Landes basierte auf „niedrigen Löhnen, niedrigen Sozialleistungen und niedrigen Menschenrechten“.

Diese Maßnahmen trugen derart überragend zum Erfolg von Apple bei, dass Steve Jobs 2011 die unscheinbare Person dahinter, den Chief Operating Officer Tim Cook, persönlich zu seinem Nachfolger als CEO auserkor. Anders als Jobs war Cook weder eine charismatische Führungspersönlichkeit noch ein Produktvisionär. Aber seine Ernennung war eine Anerkennung dafür, dass er unvergleichliche Effizienzsteigerungen erzielt hatte, die zu einem entscheidenden Faktor für den Aufstieg von Apple geworden waren. Mit dieser Wahl wurde signalisiert, dass das Ziel von Apple für das kommende Jahrzehnt weniger darin bestand, bahnbrechende Produkte zu entwickeln, als vielmehr darin, die bereits konzipierten Erfolgsprodukte in großem Maßstab zu vertreiben.

Die harschen Kommentare, die nach der *CCTV*-Sendung gegen Apple laut wurden, und der starke Rückgang der Verkaufszahlen in China untermauerten, dass die gigantischen Aktivitäten von Apple in

diesem Land die größte Schwachstelle des Unternehmens geschaffen hatten: die neu gewonnene Abhängigkeit von einem einzigen Land – China. In den zehn Jahren zuvor schien dieses Risiko nur sehr gering. China öffnete sich der Welt, machte sich den Kapitalismus zu eigen und schritt in Richtung Demokratie. Doch 2013 lenkte Xi China in eine radikal andere Richtung. Die Jahre, in denen China als ein Zufluchtsort für multinationale Konzerne galt, waren vorbei. Xi pries „einheimische Innovationen“ an, verschärfte die Bedingungen im Land und drängte die Unternehmen dazu, China „etwas zurückzugeben“, womit er das Ziel verfolgte, das Land zum unangefochtenen Technologieführer zu machen.

Zum Zeitpunkt des digitalen Blitzkriegs lief das Geschäft von Apple in China auf Hochtouren – eine Entwicklung, die auf die Olympischen Spiele 2008 in Peking zurückging und völlig unerwartet kam. Damals hatte Apple seinen ersten Store in China eröffnet. In jenem Jahr lag der Erlös in China deutlich unter einer Milliarde Dollar; 2012 war er auf fast 23 Milliarden Dollar hochgeschnellt. Doch mit der negativen Presse ging der Einbruch einher: Die Erlöse, die in der Region Greater China im Dezember-Quartal noch um 67 Prozent gestiegen waren, brachen im März-Quartal 2013 auf gerade mal acht Prozent ein, und im Juni-Quartal schrumpfte das Wachstum sogar um 14 Prozent. In einem internen Dokument von Apple hieß es später, der Rückgang sei „wahrscheinlich durch die Entscheidung der chinesischen Regierung, Apple am *Verbrauchertag* ins Visier zu nehmen, beeinflusst worden“. Binnen weniger Wochen wandelte sich Apple von einem unantastbaren Giganten zu einem Akteur, der fürchten musste, dass seine Produkte auf die schwarze Liste gesetzt würden.

18 Tage nach der *CCTV*-Sendung entschuldigte sich Tim Cook persönlich in einem Brief, der in Mandarin übersetzt und auf der chinesischen Website von Apple veröffentlicht wurde. Er bat „aufrichtig um Entschuldigung“, schrieb, er habe „enormen Respekt“ vor China,

und räumte ein, dass „mangelnde Kommunikation“ dazu geführt habe, dass Apple arrogant wirke oder signalisiere, man lege keinen Wert auf Feedback. Er kündigte eine neue Austauschregelung an, mit besseren Konditionen, als sie amerikanische Kunden erhielten.

In den Jahren danach entwickelten sich bei Apple zwei Narrative zu den Geschehnissen in diesen 18 Tagen. Dem einen zufolge erlebte CEO Tim Cook eine Art Schauprozess des 21. Jahrhunderts: Peking hatte Apple absichtlich etwas vorgeworfen, von dem es wusste, dass es nicht stimmte – nur um seine Macht zu demonstrieren. Dieses inszenierte Schauspiel diente dazu, Cupertino seine untergeordnete Position in der Partnerschaft vor Augen zu führen und das Unternehmen anschließend öffentlich demütigen zu können. Einige Hardliner in China sahen Cooks Entschuldigung sicherlich so: In den sozialen Medien wurde gejubelt, dass Apple gezwungen worden sei, „sein arrogantes Haupt zu beugen“.

In Konkurrenz dazu steht eine nuanciertere Darstellung, die tatsächliche Schwierigkeiten chinesischer Verbraucher aufgreift. Das Problem war hier nicht Apple selbst, sondern vielmehr eine Reihe von Herausforderungen, die sich aus dem Verkauf gefälschter iPhones im ganzen Land ergaben. In einigen Fällen brachten Betrüger und betrogene Kunden gefälschte iPhones in den Apple Store, behaupteten, diese seien defekt, und verlangten Ersatz. Stellten die Mitarbeiter fest, dass es sich um Fälschungen handelte, wiesen sie diese Forderungen zurück. Verschärft wurde die Situation noch dadurch, dass Dutzende Scheinläden in Städten auftauchten, in denen Apple keine Einzelhandelspräsenz aufgebaut hatte. Diese Läden wirkten zum Teil so offiziell, dass selbst Angestellte glaubten, sie seien echt. Diese Ladengeschäfte verkauften oftmals echte Ware, dennoch handelte es sich um einen Schwindel – denn ein Interesse, defekte oder kaputte Hardware zu ersetzen, bestand nicht. Die Erfahrungen der Kunden, die in diesen Geschäften Hilfe suchten, führten zu Fehlinformationen, die wiederum den Ärger und die Beschwerden ge-

genüber Regierungsbeamten schürten. Verwirrend war es allemal: Denn die Besorgnis Pekings war insofern berechtigt, als es eine echte Verärgerung unter den Verbrauchern gab. Und dennoch war die Kritik inhaltlich falsch, da die Gewährleistungen von Apple weltweit praktisch identisch waren.

Keines der beiden Narrative schildert jedoch die ganze Geschichte, die später in diesem Buch enthüllt wird. Der Vorfall beim *Verbrauchertag* und seine Folgen bedeuteten jedenfalls einen Einschnitt für Apple. In Cupertino erkannte man nicht nur, wie stark das Unternehmen in China exponiert war, sondern auch, wie schlecht man gerüstet war, die Situation zu erfassen und darauf zu reagieren. Die Führungsspitze von Apple begriff schlagartig, dass sie keine Antworten hatte auf grundlegende Fragen wie „*Welche Strategie verfolgen wir gegenüber der Regierung Chinas?*“ oder „*Wie sieht unsere politische Strategie in China aus?*“. Jahrelang hatte sich das Unternehmen auf Partner verlassen, allen voran den taiwanischen Fertigungs-Riesen Foxconn, um mit Provinzregierungen über Arbeitsfragen und Herausforderungen in der Lieferkette zu verhandeln. Apple fehlte es an einer umfassenden, koordinierten Strategie. Damals beschäftigte das Unternehmen rund 1.000 Ingenieure in China, von denen jedoch keiner eine leitende Position innehatte. Das Unternehmen koordinierte zwar riesige Produktionsnetzwerke, jedoch unter dem Radar. An keinem einzigen Produktionsstandort prangte der Name Apple oder eine angebissene Frucht an der Fassade, dennoch war bis 2012 der Wert der Apple-eigenen Maschinen in China auf 7,3 Milliarden Dollar gestiegen – und damit größer als der Wert aller Gebäude und Einzelhandelsgeschäfte von Apple in den USA zusammengenommen. Apple war im Grunde hinter das Geheimnis gekommen, wie man die besten Produkte der Welt herstellt, ohne selbst etwas zu produzieren. Um klassisches „Outsourcing“ handelte es sich aber nicht – denn das hätte geheißen, Blaupausen an Unternehmen zu schicken, die die Aufträge annehmen und ausführen konnten. Stattdessen schickte

Apple regelmäßig seine Top-Ingenieure, Designer, Beschaffungsspezialisten und Anwälte aus den Vereinigten Staaten in Hunderte Fabriken im ganzen Land, wo sie Maschinen importierten, Arbeiterheere ausbildeten, die Lieferung von Zwischenprodukten koordinierten und die Zulieferer auf Einhaltung der Vorschriften hin überprüften. Der Einfluss von Apple war enorm, aber keiner der leitenden Angestellten lebte in China oder verstand die dortige Politik. Darüber hinaus hatte Apple auch niemanden ernannt, der das Geschäft beaufsichtigte oder sich um Regierungsangelegenheiten kümmerte.

Im Jahr 2009, als Apple lediglich ein Hersteller war, der China als Basis für die Montage seiner Produkte und deren Export in die ganze Welt nutzte, mag die dünne Besetzung des Teams vor Ort unauffällig gewesen sein. Aber bereits 2012 war das iPhone bei chinesischen Verbrauchern zu einem äußerst begehrten Gerät geworden, wodurch die regionalen Umsätze von Apple um 2.830 Prozent in die Höhe kletterten. Dieses Wachstum zeugte von der dualen Stärke der Apple-Produkte: dem herausragenden Produktdesign und der weltweit führenden Produktion. Dass der Erfolg in China so außerordentlich groß ausfiel, war weder zu erwarten noch das Ergebnis einer ausgeklügelten Strategie. In nur wenigen Jahren entwickelte sich die Region Greater China von einem Gebiet mit minimalen Erlösen zu einem Markt, der fast 15 Prozent des weltweiten Gesamtumsatzes von Apple ausmacht. Dieser durchschlagende Erfolg war für den Technologie-Giganten in Cupertino ebenso überraschend wie für alle anderen – selbst Tim Cook nannte ihn „schwindelerregend“. Als das *Time Magazine* Mitte 2012 die Titelgeschichte „The Cult of Apple in China“ veröffentlichte, hatte es die Autorin Hannah Beech ganz richtig ausgedrückt: „Das Wachstum von Apple in China ist vor allem auch ein Lehrstück dafür, wie man ohne große Anstrengungen erfolgreich sein kann.“

## Das Zeitalter von Apple

„Apple in China“ erzählt eine große, unbekannte Geschichte – wie Apple das Reich der Mitte als Ausgangspunkt nutzte, um das wertvollste Unternehmen der Welt zu werden, und dabei seine Zukunft untrennbar mit einem skrupellosen, autoritären Staat verband. Es ist die Geschichte, wie Apple die chinesische Regierung davon überzeugte, dass man in China nicht nur ein Händler sei, sondern eine Art Mäzen und Mentor, der chinesische Hersteller finanziert, ausbildet, überwacht und beliefert. Hier geht es nicht um die Globalisierung der Elektronik, sondern vielmehr um ihre Chinesifizierung.

Die vorherrschende abendländische Erzählung über Apple in China ist bemerkenswert begrenzt. In den letzten zwei Jahrzehnten bemühte man stets die Mühsal bei der Montage von Apple-Produkten – diese Geschichte handelt von niedrigen Löhnen, minderjährigen Beschäftigten, 16-Stunden-Arbeitstagen, Suiziden bei Foxconn und Vorwürfen der Zwangsarbeit von Uiguren. Falsch ist dieses Narrativ nicht, aber das größte Puzzleteil wird dabei übersehen: Es ist nicht nur so, dass Apple chinesische Arbeiter ausgebeutet hat, sondern dass die chinesische Regierung in Peking Apple wohlgermerkt *erlaubt* hat, seine Arbeiter auszubeuten, damit China wiederum Apple ausbeuten kann.

Es wäre eine Binsenweisheit zu sagen, dass Apple ohne China nicht das wäre, was Apple heute ist. Kein anderes Land auf der Welt hätte Ähnliches in Bezug auf Kosten, Effizienz und Größenordnung bieten können. Die These dieses Buchs ist weitaus faszinierender: dass China ohne Apple nicht das China von heute wäre. Die Investitionen des Unternehmens in diesem Land sind spektakulär und stehen hinsichtlich Kosten, Arbeitsstunden und Auswirkungen den Bemühungen zum Aufbau eines Staates in nichts nach. Eigenen Schätzungen zufolge hat das Unternehmen seit 2008 mindestens 28 Millionen Arbeiter ausgebildet – mehr Menschen, als die gesamte Erwerbsbevölkerung Kaliforniens zählt. China hat auf brillante Weise seine langfristigen Inter-

essen gegen die kurzfristigen Bedürfnisse von Apple ausgespielt. Im Jahr 1999 wurde keines der Apple-Produkte in Festlandchina hergestellt; im Jahr 2009 praktisch alle. Diese rasante Konsolidierung spiegelt einen Technologie- und Know-how-Transfer wider, der so folgenreich ist, dass er ein geopolitisches Ereignis darstellt, wie der Fall der Berliner Mauer – nur zog sich dieses Ereignis über viele Jahre hin, verborgen hinter einer doppelten Bedrohung: strengen Geheimhaltungsvereinbarungen und einer zensierten Medienlandschaft, in der sich alles abspielte.

Die in dieses Buch eingeflossenen internen Dokumente enthüllen, dass bis zum Jahr 2015 die Investitionen von Apple in China 55 Milliarden Dollar *pro Jahr* erreichten – eine astronomische Zahl, in der die Kosten für die Komponenten in der Apple-Hardware, die sogenannte Stückliste, nicht enthalten sind, was diese Zahl mehr als verdoppeln würde. Im Vergleich dazu sei der CHIPS and Science Act genannt, das Flaggschiffgesetz der Biden-Regierung, das die damalige Handelsministerin Gina Raimondo als „eine Investition, wie sie nur einmal in einer Generation vorkommt“ bezeichnete – eine Investition, die „eine neue Ära der amerikanischen Marktführerschaft in der innovativen Halbleiterherstellung einleiten würde“. Der CHIPS and Science Act, der die Herstellung von Computerchips in den USA ankurbeln soll, wird die US-Regierung über einen Zeitraum von vier Jahren 52 Milliarden Dollar kosten – drei Milliarden Dollar weniger als das, was Apple fast ein Jahrzehnt zuvor jährlich in China investierte. Lassen Sie mich diesen Punkt unterstreichen: Die Investitionen, die Apple in den letzten zehn Jahren jedes Jahr in China getätigt hat, sind mindestens viermal so hoch wie der Betrag, den die US-Handelsministerin als einmalige Investitionschance einer ganzen Generation betrachtete.

Obwohl es kein Geheimnis ist, dass Apple seine Produkte in China herstellt, ist die bahnbrechende Rolle, die der Tech-Gigant dort gespielt hat, nach außen hin weithin weder erwartet worden noch ist sie bekannt.

Im Gegensatz dazu wird Taiwans entscheidende, jahrzehntelange Rolle bei der Industrialisierung Chinas durch Investitionen und die Ausbildung von Arbeitskräften weithin anerkannt. Mindestens drei wichtige Bücher wurden seit 2017 zu diesem Thema in englischer Sprache geschrieben. Selbst Xi Jinping, der die Annektierung Taiwans anstrebt und wenig Grund hat, seinen Bürgern zu schmeicheln, hat eingeräumt, dass die 40 Jahre währende Öffnung und Reform Chinas „unseren taiwanischen Landsleuten sowie taiwanischen Unternehmen zu verdanken sind“. Nach Berechnungen aus Taipeh beliefen sich die Gesamtinvestitionen des Unternehmenssektors zwischen 1991 und 2022 auf mehr als 203 Milliarden Dollar, eine enorme Zahl, egal welche Maßstäbe man anlegt – mit Ausnahme der Summe aus Cupertino.

Die Größe und der Einfluss von Apple werden oft nicht richtig verstanden, unter anderem weil sie so schwer zu ergründen sind. Wie kann es zum Beispiel sein, dass die Nachfrage der 1,4 Milliarden Menschen in China indirekt und über alle Branchen hinweg zwischen einer Million und 2,6 Millionen Arbeitsplätze in Amerika sichert, während nach Tim Cooks Schätzung Apple allein für die Sicherung von fünf Millionen Arbeitsplätzen in China sorgt – drei Millionen in der Fertigung und weitere 1,8 Millionen in der App-Entwicklung? Diese kopfstehende Gegenüberstellung übersteigt das Vorstellungsvermögen: Ein einziger Superkonzern hat einen größeren Einfluss auf die Schaffung von Arbeitsplätzen in China als ganz China auf Amerika.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt wird für Apple im Jahr 2025 ein weltweiter Umsatz von 414 Milliarden Dollar erwartet – ein Unternehmensrekord. Seit 2007 hat allein das iPhone bereits einen kumulierten Umsatz von zwei Billionen Dollar erzielt. Das Geschäft von Apple ist so groß und lukrativ, dass sein Nettogewinn von 94 Milliarden Dollar im Jahr 2024 den Jahresumsatz von Nvidia übertraf – dem Chip-Architekten mit einem Wert von drei Billionen Dollar, der Apple als wertvollstes Unternehmen der Welt Konkurrenz macht. Häufig ist zu hören, dass Apple jetzt stagniere, entweder weil seine Innovationskraft nach-

gelassen hat oder seine Hardwareprodukte die Marktsättigung erreicht haben. Die Allgegenwart des iPhones hat es Apple jedoch in den letzten Jahren ermöglicht, enorme Gewinne aus einem neuen Geschäftsbereich zu ziehen: Dienstleistungen. Die Zahl der aktiv genutzten Apple-Geräte hat im Jahr 2025 die Marke von 2,35 Milliarden überstiegen, dank der 1,4 Milliarden iPhone-Nutzer, die mehr als vier Stunden pro Tag vor ihren leuchtenden Bildschirmen verbringen. Diese Nutzer stellen das reichste Quintil der Welt dar, und diesen Kunden kann Apple Features wie drahtloses Bezahlen, Fernsehsendungen, Musikstreaming und Fitnessangebote anbieten und promoten – kostenlos. Tatsächlich zahlt Google fast 20 Milliarden Dollar pro Jahr an Apple, nur um die Standardsuchmaschine auf dem iPhone zu sein.

Die Kontrolle, die Apple über sein Ökosystem hat, ist außergewöhnlich: Als Apple im Jahr 2021 die Funktion änderte, wie Drittanbieter wie Instagram und Facebook „Nutzer nachverfolgen“ konnten – vordergründig ein Schritt zum Schutz der Privatsphäre von iPhone-Besitzern –, bezifferte Meta die jährlichen Gewinneinbußen durch die neue Richtlinie auf zehn Milliarden Dollar. Unterdessen waren die Erlöse aus Apples eigenem, auf den Datenschutz ausgerichteten Werbegeschäft auf dem besten Wege, von einer Milliarde Dollar im Jahr 2020 auf 30 Milliarden Dollar im Jahr 2026 zu steigen. Ein Manager aus dem Anzeigengeschäft beschrieb den Wandel so, als würde man „innerhalb eines halben Jahres von der Minor League aufsteigen und die World Series gewinnen“. Im Durchschnitt erzielt das Dienstleistungsgeschäft von Apple Margen von über 70 Prozent, also doppelt so viel wie das Hardwaregeschäft, und das Geschäft wächst seit sechs Jahren um fast 20 Prozent pro Jahr – und zwar noch bevor es möglicherweise durch neue KI-Features maximiert wird. Kurz gesagt ist die Vorstellung, dass Apple seinen Zenit erreicht habe, blanker Unsinn. Eine Achillesferse gibt es jedoch: Das Schicksal der gesamten Hardwareproduktion des Unternehmens hängt vom Wohlwollen des größten Rivalen Amerikas ab.

Ein Erzählbogen in diesem Buch ist die Frage, wie Apple – einem Unternehmen, das die ausgefeilteste Lieferkette der Welt aufgebaut hat – der fatale Anfängerfehler unterlaufen konnte, den überwiegenden Teil seiner Geschäftstätigkeit auf einen einzigen Markt zu konzentrieren. Der Tech-Analyst Horace Dediu drückt es wie folgt aus: „Es ist kaum zu begreifen, dass das größte amerikanische Unternehmen, das kapitalistischste Unternehmen der Welt, sein Überleben einem Land verdankt, das ‚kommunistisch‘ in seinem Namen trägt.“ In den Jahren nach dem Tod von Steve Jobs, so Dediu, sei es von größter Bedeutung gewesen, Apples Team, seine Kultur, aufrechtzuerhalten. „Heute jedoch ist es China, das Tim Cook schlaflose Nächte beschert“, sagt er. „Die China-Sache ist existenziell.“

In diesem Buch wird beschrieben, wie der taiwanische Hersteller Foxconn eine in den 1960er-Jahren in Amerika entwickelte Idee – die Auftragsfertigung von Elektronikprodukten – verfeinerte und zu ungeahnten Höhen führte, indem er billige und leicht verfügbare Arbeitskräfte auf dem chinesischen Festland einsetzte, um innovative Kompetenz in nie da gewesenem Ausmaß zu entwickeln. Zu einer Zeit, als es in China stark an Fertigungskompetenz mangelte, spielten taiwanische Unternehmer eine entscheidende Rolle beim Aufbau von Betrieben und beim Kompetenztransfer auf das Festland. Am einflussreichsten war Foxconn, dessen Erlöse heute höher sind als die von Meta, der Muttergesellschaft von Facebook, und Nvidia zusammengenommen. Der Aufstieg des Unternehmens zum weltgrößten Hersteller elektronischer Komponenten wurde dadurch vorangetrieben, dass Apple Heerscharen von Ingenieuren auf das chinesische Festland entsandte, um dortige Arbeitskräfte in Sachen Automatisierung, Technik und Fertigung zu schulen.

Doch nachdem Apple scheinbar jahrelang den Ton angab und chinesische Provinzregierungen und Zulieferer sich ein Bein ausrissen, um Aufträge zu erhalten, hat sich die Machtdynamik verschoben. Seit 2017 stellt Peking immer höhere Anforderungen an das China-Geschäft von

Apple, kontrolliert die Inhalte auf dem iPhone stärker, erzwingt die Speicherung von Kundendaten in chinesischen Rechenzentren und drängt Apple zu Partnerschaften mit mehr lokalen Unternehmen. In Cupertino hat man sich dafür entschieden, kein politisches Kapital aufzuwenden, um gegen Pekings drakonischere Forderungen anzukämpfen: Es wurden Tausende Apps im Land verboten, darunter die *New York Times*, und Messaging-Tools wie WhatsApp und virtuelle private Netzwerke (VPNs) verschlüsselt, die es Nutzern ermöglicht hatten, die Great Firewall – das System der Internetzensur in China – zu umgehen. Zudem unterstützte man Unternehmen wie Yangtze Memory Technologies Corp. (YMTC) – einen von Peking geförderten Chiphersteller, der nach Ansicht einer überparteilichen Gruppe von US-Senatoren ein Risiko für die nationale Sicherheit darstellt. Als Apple Anfang der 2000er-Jahre seine Produktion nach China verlagerte, glaubte man in Washington, dass der Freihandel dazu beitragen würde, im damals bevölkerungsreichsten Land der Welt eine Mittelschicht aufzubauen und die Demokratie zu fördern. Stattdessen stärkte der wirtschaftliche Erfolg Chinas Machthaber, verfestigte ihre einstmalig schwache Kontrolle über das Land und ermöglichte es der Regierung in Peking, seine Produktionskraft als Waffe einzusetzen. Ein ehemaliger Apple-Ingenieur drückt es so aus: „Wir haben ein ganzes Land ausgebildet, und jetzt wendet dieses Land das Gelernte gegen uns an.“

Nachdem Milliarden von Dollar in Infrastruktur und Qualifizierung geflossen sind, um aus chinesischen Fabriken weltweit unangefochtene Marktführer zu machen, blieb Apple kaum eine andere Wahl, als Peking entgegenzukommen. Die „unbeweglichen Werte“ im iPhone sind daher zunehmend chinesisch, da die als „rote Lieferkette“ bekannten staatlich subventionierten Unternehmen zulasten der langjährigen amerikanischen, taiwanischen und japanischen Partner mehr Aufträge von Apple erhalten.

Als eine erste umfassende Geschichte von Apple im 21. Jahrhundert konzentriert sich dieses Buch weniger auf das äußere Erscheinungsbild

der Produkte und die Softwarefunktionen als vielmehr darauf, wie die Hardware hergestellt wird. Es ist ein Perspektivenwechsel, der das fünf Jahrzehnte währende Bestehen des Unternehmens in den richtigen geopolitischen Kontext setzt. Anfang der 2000er-Jahre hatten multinationale Konzerne anders als angenommen nicht das Heft in der Hand, sondern wurden aktiv vom Sirenengesang einer aufstrebenden Supermacht angelockt.

Heute arbeitet Apple mit mehr als 1.500 Zulieferern aus 50 Ländern zusammen. Aber an China führt kein Weg vorbei: 90 Prozent der gesamten Produktion finden in diesem Land statt, und die viel gepriesenen Montagebetriebe in Vietnam und Indien sind nicht weniger abhängig von der von China dominierten Lieferkette.

Allein für das iPhone werden in China 200 Produktionslinien betrieben, von denen jede einzelne durchschnittlich 3.330 Stück pro Tag fertigt – fast eine Viertelmilliarde pro Jahr. Von 2007 bis 2019 wurden *alle* iPhones von taiwanischen Konzernen in China montiert, doch ihr Einfluss schwindet zusehends; Konzerne aus Festlandchina, die über die politische Rückendeckung verfügen, bekamen die notwendigen Fertigkeiten vermittelt und übernehmen nun die Produktion. Wie viel strategisches Kalkül vonseiten Pekings dahintersteckte, lässt sich schwer einschätzen. Im Nachhinein ist man zwar immer schlauer, ein ehemaliger leitender Apple-Designer meint jedoch, die Strategie Pekings habe wohl darin bestanden, Taiwan seiner besten Köpfe „zu berauben“, alles Erforderliche zu erlernen und sie anschließend „auszubehalten“ und die Arbeit zu übernehmen. Am stärksten ist Taiwan nach wie vor auf dem Gebiet der Halbleiter. Jedes namhafte Apple-Produkt enthält Chips, die von einem einzigen taiwanischen Unternehmen bezogen werden: TSMC, dem mit Abstand fortschrittlichsten Chiphersteller der Welt und dem Kernstück des „Silicon Shield“, Taipehs Schutzschild gegen eine mögliche Invasion Pekings.

Washington hat sich mit Chinas autoritärem Kurs abgefunden, nicht aber Amerikas größtes Unternehmen – und wahrscheinlich kann es

das auch nicht. Die Verbindung des iPhone-Herstellers zu China ist politisch unhaltbar geworden, doch die wirtschaftlichen Verflechtungen sind unauflösbar. Kein anderes Land bietet auch nur annähernd die richtige Kombination aus benötigter Qualität, Größe und Flexibilität, um jedes Jahr fast eine halbe Milliarde Luxusprodukte zu liefern. Ebenso wenig wünscht man sich in Cupertino, den Absatz in ein Land mit der größten Mittelschicht der Welt einzustellen. Nur ein Dutzend multinationaler Konzerne verdient in China mehr als zehn Milliarden Dollar pro Jahr, während Apple mit rund 70 Milliarden Dollar die Liste anführt. Aber um das „nächste große Ding“ geht es nicht einmal. Das größte Risiko für Apple ist sein China-Problem. Und gleichzeitig ist es die folgenreichste Unbekannte für Tim Cooks Vermächtnis und eine drängende Herausforderung für Washington.

Dies ist die Geschichte, wie Apple in diese Lage gekommen ist.