Jay Elliot
William L. Simon

Steve Jobs – iLeadership

Jay Elliot
William L. Simon

Steve Jobs iLeadership

Mit Charisma und Coolness an die Spitze

Aus dem Amerikanischen von G. Maximilian Knauer

ARISTON

Die Originalausgabe dieses Buches erschien 2011 unter dem Titel
The Steve Jobs Way. iLeadership for a New Generation bei Vanguard Press,
einem Mitglied der Perseus Books Group, New York, NY, USA.

Verlagsgruppe Random House FSC-DEU-0100
Das für dieses Buch verwendete FSC®-zertifizierte Papier
EOS liefert Salzer Papier, St. Pölten, Austria.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im
Internet unter http://dnb.ddb.de abrufbar.

Aus dem Amerikanischen von G. Maximilian Knauer

© 2011 by Jay Elliot and William L. Simon. Published by Arrangement with
WATERSIDE PRODUCTIONS INC., Cardiff-by-the-Sea, CA, USA.
© der deutschsprachigen Ausgabe 2011 Ariston Verlag
in der Verlagsgruppe Random House GmbH
Alle Rechte vorbehalten

Umschlaggestaltung: Weiss Werkstatt München
unter Verwendung eines Motives von: © dpa Picture/epa John G. Mabanglo

Satz: EDV-Fotosatz Huber/Verlagsservice G. Pfeifer, Germering
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany 2011

ISBN 978-3-424-20049-2

Für meine Frau Liliana
und meine Söhne Jay-Alexander
und Federico für ihre liebevolle Unterstützung.

Und für Arynne, Victoria und Charlotte,
sowie Sheldon, Vincent und Elena.

Inhalt

Vorwort des Autors 9
Prolog 11

Teil I: Produkt-Zar

1 Leidenschaft für das Produkt 17
2 Der Erfolg steckt im Detail 33

Teil II: Talent-Regeln

3 Teamarbeit: »Pirates! Not the Navy!« 53
4 Talente nutzen 72
5 Der Lohn der Piraten 92

Teil III: Mannschaftssport

6 Die auf das Produkt fokussierte Organisation 107
7 Schwung behalten 130
8 Aufschwung 154
9 Ganzheitliche Produktentwicklung 168
10 Innovation als Evangelium 188

Teil IV: Der Coolness-Faktor – eine neue Perspektive aufs Verkaufen

11 Der Türöffner: Branding 209
12 Der Ritt auf dem Einzelhandels-Monstertruck 217
13 Wie man zur Definition von »cool« wird: »There's an App for That« 229

Teil V: Wie man »steveisch« wird

14 In seinen Fußstapfen 249

Ein Brief an Steve 259
Danksagung 263
Anmerkungen 266

Vorwort des Autors

Manchmal passieren Dinge, die sich so gut entwickeln, dass sie auch dann nicht besser hätten laufen können, wenn wir unser Leben selbst entworfen hätten.

Natürlich sind die sogenannten »glamourösen« Jobs – im Film, Fernsehen, Musikgeschäft und in der Mode – oft nur dann glamourös, wenn man sie von außen betrachtet: Arbeitet man selbst auf einem dieser Gebiete, kann das voll von beständigen Herausforderungen und Frustrationen sein.

Den Technologiesektor sieht wohl niemand als glamouröses Fachgebiet an, aber zumindest für mich war er nie wieder so befriedigend und unheimlich spannend wie damals, als ich mit Steve Jobs zusammenarbeitete.

Ich habe sowohl die Chefs von Intel wie auch von IBM gekannt und mit ihnen gearbeitet; ich habe sowohl große Führungspersönlichkeiten wie auch große Denker kennengelernt, darunter Jack Welch, Buckminster Fuller und Joseph Campbell. Mit John Drucker diskutierte ich über den nächsten Paradigmenwechsel in der Organisationsstruktur.

Steve jedoch ist eine Klasse für sich.

Die großen Wirtschaftszeitungen sind zwar oft unterschiedlicher Meinung, aber es herrscht Konsens darüber, dass Steve Jobs der Chef des herausragendsten Unternehmens in der Geschichte der Wirtschaft ist. Jeden Tag leistet Steve Dinge, die schlicht unmöglich erscheinen.

Was genau macht Steves Art, eine Organisation zu leiten, die so vielen Menschen auf der ganzen Welt Bequemlichkeit, Zeitersparnis und Vergnügen schenkt, so besonders? Diese Frage ist es, der ich hier nachgehen möchte.

Dabei geht es nicht nur um einen Paradigmenwechsel, sondern auch darum, wie man seine Organisation dazu bringt, den Paradigmenwechsel mitzumachen. Die Prinzipien des iLeadership, die hier dargestellt werden, liefern die Schlüsselelemente für Produkte oder Dienstleistungen[1], die Sie mit Ihrem Unternehmen anbieten. Diese Prinzipien beinhalten die Mitarbeiter und Teams, die Organisation selbst und die Innovationsmaschinerie, die Sie brauchen, um das, was Sie tun und produzieren, an die Kunden zu bringen. Steve Jobs stellt wahrscheinlich das beste Beispiel dar, wie ein Chef diese Veränderungen einführen und gleichzeitig eine sehr große Organisation so am Laufen halten kann, als befände sie sich noch in der hoch motivierten und kreativen Gründungsphase.

Einige der Ratschläge, die ich hier präsentiere, werden sich kaum als leicht oder bequem herausstellen. Ich werde Sie auffordern, auf eine Art und Weise zu denken, die Sie nicht gewöhnt sind. Aber Sie können sowohl Ihr Unternehmen als auch ihr Leben verbessern, wenn Sie mutig genug sind, die Prinzipien des iLeadership, wie sie auf diesen Seiten dargelegt werden, umzusetzen.

Jay Elliot

1 Weil es seltsam aussähe, das ganze Buch hindurch »Produkte und Dienstleistungen« zu schreiben, habe ich stattdessen nur »Produkt« verwendet – und zähle darauf, dass Sie verstehen, dass sich dieser Begriff genauso auf Dienstleistungen erstreckt.

Prolog

Ich saß im Wartebereich eines Restaurants …

… was so ziemlich der unwahrscheinlichste Ort auf der Welt sein dürfte für eine Begegnung, die das ganze Leben verändert.

Ich las die Titelstory im Wirtschaftsteil, die vom desaströsen Ende des neu gegründeten Unternehmens *Eagle Computer* berichtete. Ein junger Mann, der ebenfalls dort wartete, las denselben Artikel. Wir kamen ins Gespräch und ich erzählte ihm von meiner Verbindung zu diesem Unternehmen. Erst vor Kurzem hatte ich meinem Boss Andy Grove, dem CEO von Intel, gesagt, dass ich meinen Job in seinem Unternehmen gekündigt hatte, um mich den Jungs anzuschließen, die *Eagle Computer* hochzogen. Sie standen kurz vor dem Börsengang.

Am Tag des Börsengangs wurde der CEO zum Millionär und feierte, indem er mit seinen Mitbegründern einen Trinken ging. Von dort aus fuhr er los, um sich einen Ferrari zu kaufen, suchte sich im Autohaus einen Wagen für eine fröhliche Probefahrt aus und baute einen Unfall. Er starb, das Unternehmen starb, und der Job, für den ich bei Intel gekündigt hatte, war vorbei, noch bevor ich überhaupt zur Arbeit angetreten war.

Der junge Mann, dem ich die Geschichte erzählt hatte, fing an, mir Fragen über meinen Hintergrund zu stellen. Wir bildeten einen ziemlichen Kontrast: Er war in den Zwanzigern und sah in seinen Jeans und Sneakers ein bisschen wie ein Hippie aus. Ich war ein über eins-neunzig-großer Athlet in den Vierzigern, noch dazu ein Unternehmertyp mit Anzug und Krawatte. So ziemlich das Einzige, was wir gemeinsam zu haben schienen, war die Tatsache, dass wir damals beide Bärte trugen.

Aber wir fanden schnell heraus, dass uns die Leidenschaft für Computer verband. Er war ein Draufgänger, strotzte vor Energie und war

begeistert von der Vorstellung, dass ich eine Schlüsselposition im Technologiegeschäft gehabt hatte, mir IBM jedoch bei der Umsetzung frischer Ideen zu langsam war.

Er stellte sich vor als Steve Jobs, Vorstandsvorsitzender von *Apple*. Bis dahin hatte ich von *Apple* noch nichts gehört, tat mich aber schwer damit, in diesem Jungspund den Chef eines Computerunternehmens zu sehen.

Dann überraschte er mich völlig, indem er mich bat, für ihn zu arbeiten. Ich sagte: »Ich glaube, ich bin zu teuer für euch.« Steve war zu diesem Zeitpunkt 25 und nur ein paar Monate später, nach dem Börsengang von *Apple*, etwa 250 Millionen Dollar schwer. Ich war keineswegs zu teuer für ihn oder das Unternehmen.

Also fing ich an einem Freitag zwei Wochen später an, für *Apple* zu arbeiten – bei einem etwas höheren Gehalt und sehr viel mehr Aktienbezugsrechten, als ich sie bei Intel bekommen hatte, zusammen mit einem Abschiedsbrief von Mr. Grove, in dem stand, ich würde »einen großen Fehler machen – *Apple* hat keine Zukunft«.

Steve überrascht die Leute gern, indem er Informationen bis zum letzten Moment zurückhält; vielleicht ein wenig zu dem Zweck, dich ein bisschen aus der Balance zu bringen und dich so etwas besser unter Kontrolle zu haben. An meinem ersten Arbeitstag setzten Steve und ich uns zusammen, um uns besser kennenzulernen. Am späten Nachmittag sagte er zu mir: »Lass uns morgen zusammen wegfahren. Sei um 10.00 Uhr da, ich will dir was zeigen.« Ich hatte keine Vorstellung, was mich erwartete oder ob ich mich irgendwie vorbereiten sollte.

Samstagmorgen fuhren wir also mit Steves Auto los. Die Musik dröhnte unangenehm laut aus den Lautsprechern – »The Police« und die »Beatles«. Und immer noch kein Wort über das Ziel unserer Fahrt.

Schließlich bog er auf den Parkplatz des *Xerox Palo Alto Research Center* ein und wir wurden in einen Raum mit Computerausrüstung geführt, die so neu war, dass es mir den Atem nahm. Steve war einen Monat zuvor schon einmal mit einer Gruppe von Entwicklern da gewesen, die geteilter Meinung waren, ob die gesehenen Schmuckstücke irgendetwas von Wert für einen PC in sich hätten.

Nun war Steve für einen zweiten Blick zurückgekommen – und er war Feuer und Flamme. Seine Stimme verändert sich, wenn er etwas »wahnsinnig Großartiges« sieht, und an diesem Tag wurde ich Zeuge dieses Phänomens. Wir sahen eine einfache Version des Geräts, das wir später als Maus bezeichnen sollten, einen Computerdrucker und einen Computerbildschirm, der nicht nur auf Text und Zahlen beschränkt war, sondern auch Zeichnungen und Grafiken sowie Menüpunkte, die man mit der Maus auswählen konnte, darzustellen vermochte. Steve bezeichnete später die Besuche bei *Xerox PARC* als »apokalyptisch«. Er war sich sicher, die Zukunft der Computerindustrie gesehen zu haben.

PARC arbeitete an einem Großrechner für Unternehmen, der mit IBM konkurrieren sollte und zwischen 10.000 und 20.000 Dollar kosten würde. Steve war wie vom Blitz getroffen, denn er sah etwas anderes: einen Computer für jedermann.

Aber es war nicht nur Computertechnologie, die er gesehen hatte. Wie ein Junge im mittelalterlichen Italien, der ein Kloster betreten und Jesus gefunden hatte, hatte Steve gerade die Religion »Benutzerfreundlichkeit« entdeckt. Oder vielleicht hatte er diese Lust schon vorher gehabt und nun eine Möglichkeit gefunden, sie zu befriedigen. Steve ist der ultimative Konsument. Steve, der Visionär der Produktperfektion, war auf den leuchtenden Pfad in eine strahlende Zukunft gestoßen.

Natürlich sollte das keineswegs ein ebener Pfad werden. Er sollte auf seinem Weg viele ernste, kostspielige und nahezu desaströse Fehler machen – viele davon wegen des Gefühls, unfehlbar zu sein, jener Art sturer Gewissheit, die das Klischee »my way or the highway« hervorbringen sollten.

Aber für mich, seinen neuen Kumpanen, war es erstaunlich zu sehen, wie offen er für verschiedene Möglichkeiten war, in welche Aufregung es ihn versetzte, neue Ideen zu erkennen, ihren Wert zu entdecken und sie sich zu eigen zu machen. Und sein Enthusiasmus ist ansteckend. Er versteht die Denkweise der Menschen, für die er Produkte erschaffen will, weil er einer von ihnen ist. Und weil er denkt

wie seine zukünftigen Kunden, weiß er genau, wann und mit welcher Idee er in die Zukunft sieht.

Bei mir entstand ein klares Bild von Steve: ein unglaublich intelligenter, vor Enthusiasmus strotzender und von seinen Zukunftsvisionen getriebener, aber auch wahnsinnig junger und impulsiver Mensch. Wie er mich sah? Ich vermute, er sah in mir etwas, wonach er gesucht und das er lange nicht hatte finden können. In mir war endlich jemand älteres auf den Plan getreten, der über Bodenhaftung und eine Perspektive aufs Geschäftliche verfügte. Auch wenn mein neuer Titel »Vice President of Operations« lautete, brachte er inoffizielle Pflichten als Steves Adjutant, Mentor und väterlicher Graubart mit sich – ich war damals 44. Binnen kurzer Zeit sagte Steve zu den Leuten: »Trau keinem über 40 – außer Jay.«

Obwohl Steve kein Technikfreak war, brannte er darauf, sein eigenes Produkt zu haben. Er war viel unterwegs, um die Verkäufe anzukurbeln und Verträge abzuschließen, während Steve Wozniak die ersten Computer des Unternehmens schuf. Aber Steve sehnte sich danach, seine Einsichten unter Beweis zu stellen und eine Maschine herauszubringen, die sein eigenes Siegel trug. Als er versuchte, den Entwicklern, die den Lisa-Computer für *Apple* bauten, seine Vision der Zukunft aufzudrücken, sagten diese – nur um ihn loszuwerden – immer wieder Sachen wie: »Wenn du glaubst, dass das eine so tolle Idee ist, dann bau' dir doch deinen eigenen Computer!«

Nein, Steve hatte keine Kristallkugel, die ihm sagte, dass er ein großartiges, verblüffendes Produkt nach dem anderen erschaffen würde. Und er war nie so nach innen gewandt, dass er jemals inne gehalten und darüber nachgedacht hätte, wie alles zustande gekommen war. Man könnte sagen, dass er sich Glaubwürdigkeit erworben hat, ohne es zu merken.

Die Erfahrung bei *PARC*, die Steve die Augen geöffnet hatte, sollte zu einem der berühmtesten, meist diskutierten Ereignisse in der Technologiegeschichte werden. Aufgrund dieser Besuche würde Steve Jobs daran gehen, die Welt zu verändern.

Und natürlich tat er genau das.

Teil I

Produkt-Zar

1 Leidenschaft für das Produkt

Manche Menschen wählen sich ihren Lebensweg selbst. Manche bekommen ihn aufgezwungen. Und dann gibt es die, die ihre Berufung fast durch Zufall entdecken, ohne dass sie je danach gesucht hätten.

Steven Paul Jobs war nicht ausgezogen, um Produkt-Zar zu werden. Wenn ich ihn in der Anfangszeit so genannt hätte, hätte er vielleicht gar nicht gewusst, wovon ich rede. Wahrscheinlich hätte er mich sogar ausgelacht.

Okay, ich werde nicht behaupten, dass ich das damals schon erkannt hätte. Das tat niemand. Bestimmt nicht Paul und Clara Jobs, das hingebungsvolle Paar, das Steves erste Schuljahre mit ihm zusammen durchlitten hatte, in denen er so widerspenstig und schwer zu bändigen war, dass er, wie er selbst sagt, leicht im Gefängnis hätte landen können.

Es ist also umso unwahrscheinlicher und beeindruckender zugleich, wenn man sieht, dass er *der* tonangebende CEO der Welt geworden ist. Der Mann, den ich sah, als ich das erste Mal mit ihm arbeitete, war entschlossen und getrieben. Und wie all die großen Führungskräfte, die ich getroffen und mit denen ich gearbeitet habe, hatte er seinen eigenen, persönlichen, fast irrationalen Fokus – jedoch einen, der die Welt zu einem besseren Ort gemacht hat. Seine Besessenheit ist die *Leidenschaft für das Produkt … eine Leidenschaft für die Perfektionierung des Produkts.*

Welche Form nimmt diese Besessenheit an? Ganz einfach. Steve ist *der Welt größter Konsument.* Das wurde mir von dem Tag an klar, als ich bei *Apple* zu arbeiten anfing. Er hat dem Macintosh mit der Formulierung »der Computer für den Rest von uns« Leben eingehaucht. Durch seine Liebe zur Musik und sein Verlangen, die Musik überall

mit hinnehmen zu können, zauberte er den iTunes Store und den iPod aus dem Hut. Er liebte die Bequemlichkeiten, die das Handy mit sich brachte, hasste aber die schweren, unhandlichen, hässlichen und noch dazu schwer zu bedienenden Exemplare, die auf dem Markt waren. Diese Unzufriedenheit führte dazu, dass er sich und uns mit dem iPhone beglückte.

Seinen eigenen Leidenschaften nachjagen zu können ist das Elixier, das Steve Jobs am Leben hält, ihn aufblühen lässt und mit dem er die Gesellschaft verändert.

Die erste Ahnung von seinen Leidenschaften bekam ich bei unserem Besuch bei *PARC*. Den Rest des Wochenendes verbrachte ich damit, die Erfahrungen dieses Besuchs erneut zu durchleben. Jedes Detail dieser zwei Stunden war in meinem Geist gespeichert und ich erkannte, dass ich Zeuge von etwas Außergewöhnlichem geworden war. Steve war völlig aus dem Häuschen gewesen, aus dem Gleichgewicht gebracht von seinem überbordenden Enthusiasmus. Das war Leidenschaft in ihrer ursprünglichsten Form, die Leidenschaft für eine Idee. Und bei Steve war sie schon dabei, sich in die Leidenschaft für ein bestimmtes Produkt zu verwandeln.

Aus allem, was er während unseres Besuchs und auf der Rückfahrt zu mir gesagt hatte, wurden mir zwei Dinge klar: Bei Steve hatte ich es mit einem Mann zu tun, der schon damals die Vision hatte, dass der Computer das Leben der Menschen verändern konnte. Und er wusste, dass er sich von Angesicht zu Angesicht mit den Konzepten befunden hatte, die dies verwirklichen würden. Ganz besonders hatte ihn ein Symbol auf dem Bildschirm – der Cursor – umgehauen, das man per Handbewegung kontrollieren konnte. Steve hatte es gesehen und sofort die Zukunft der Computerbranche vor Augen gehabt.

Es war nicht nur die Technologie bei *PARC*, die Steve so beeindruckt hatte, es waren auch die Leute dort. Und die Bewunderung beruhte auf Gegenseitigkeit. Jahre später sollte der *PARC*-Wissenschaftler Larry Tessler dem Journalisten und Autor Jeffrey Young über seine Erinnerungen an den Besuch des *Apple*-Teams erzählen:

»Was mich beeindruckt hat, war die Tatsache, dass ihre Fragen besser waren, als alle, die ich in den sieben Jahren zuvor, die ich bei *Xerox* arbeitete, gehört hatte. Die Fragen waren besser als die von unseren eigenen Angestellten, von Professoren, Studenten, Besuchern. Sie zeigten, dass sie alle Implikationen verstanden hatten, und auch die Details. Niemand sonst, der das Demo-Material gesehen hatte, hatte so sehr die Details ins Auge gefasst. Warum waren da Muster in der Titelzeile eines Fensters? Warum sahen die Pop-Up-Menüs so aus, wie sie aussahen?«

Tessler war so beeindruckt, dass er sich bald von *PARC* verabschiedete, um für *Apple* zu arbeiten, und das mit dem Titel Vice President, was ihn zugleich zu *Apples* erstem wissenschaftlichen Leiter machte.

In meinen zehn Jahren bei IBM hatte ich mit zu vielen brillanten Wissenschaftlern gearbeitet, die herausragende Arbeit leisteten, aber frustriert waren, weil so wenige ihrer Vorschläge aufgenommen und in Produkte verwandelt wurden. Auch bei *PARC* hatte ich den ranzigen Geruch der Frustration in der Luft gespürt, sodass es mich nicht weiter überraschte, als ich erfuhr, dass dort eine Fluktuationsrate von 25 Prozent herrschte, eine der höchsten in der gesamten Branche.

Zu dem Zeitpunkt, als ich mich dem Unternehmen angeschlossen hatte, war der Brennpunkt bei *Apple* eine Entwickler-Gruppe, die an etwas arbeitete, was angeblich ein bahnbrechendes Produkt werden sollte – ein Computer, der schließlich als Lisa bezeichnet werden würde. Er sollte eine vollständige Loslösung von der Apple-II-Technologie darstellen und das Unternehmen in eine ganz neue Richtung führen, wobei auch einige der Innovationen, die die *Apple*-Entwickler bei *PARC* gesehen hatten, Verwendung finden würden. Steve sagte mir, dass der Lisa ein so großer Durchbruch sein würde, dass er »eine Delle im Universum hinterlassen wird.« Vor Worten dieser Art konnte man nur Ehrfurcht bekommen; dieser Satz war seitdem immer eine Inspiration für mich, eine Erinnerung daran, dass die Leute, die für einen arbeiten, nicht vor Enthusiasmus glühen können, wenn man dies selbst nicht tut … und es jeden wissen lässt!

Man hatte schon zwei Jahre in die Entwicklung des Lisa gesteckt, aber das spielte keine Rolle. Die Technologie, die Steve bei *PARC* gesehen hatte, würde die Welt verändern und der Lisa würde entsprechend ganz neuer Richtlinien überdacht werden müssen. Er versuchte, das Lisa-Team für das zu begeistern, was er bei *PARC* gesehen hatte. »Ihr müsst euren Kurs ändern«, drängte er sie immer wieder. Die Entwickler und Programmierer des Lisa waren Anhänger von Wozniak und würden sich nicht von Steve Jobs in eine andere Richtung steuern lassen.

Apple war in jenen Tagen eine Art Flüchtlingsschiff, das mit Höchstgeschwindigkeit durch die Wellen pflügte, wobei viele Leute auf der Brücke standen, aber keiner wirklich das Kommando hatte. Das Unternehmen erfreute sich an einem jährlichen Nettoumsatz von ungefähr 300 Millionen Dollar, obwohl es kaum vier Jahre alt war. Steve war Mitbegründer, hatte aber nicht mehr den Einfluss der frühen Tage, als *Apple* nur aus den beiden Steves bestanden hatte, als Woz den technologischen Teil der Arbeit leistete und sich SJ um den Rest gekümmert hatte. Der CEO war gegangen, der Start-up-Investor Mike Markkula fungierte als Interims-Direktor und Michael Scott (»Scotty«) als Firmenpräsident, beide hochkompetent, aber dennoch nicht qualifiziert, ein pulsierendes Technologie-Unternehmen zu führen. Ich hatte das Gefühl, dass Mike, der zweitgrößte Anteilseigner, mehr daran interessiert war, sich zur Ruhe zu setzen, als sich dem operativen Alltag der täglich schneller werdenden Technologiebranche auszusetzen. Beide wollten die Verzögerungen, die Steves Vorschläge zur Veränderung des Lisa mit sich bringen würden, nicht in Kauf nehmen. Das Projekt hinkte seinem Zeitplan ohnehin schon hinterher und die Vorstellung, das Erreichte über Bord zu werfen und einen neuen Pfad einzuschlagen, war einfach nicht akzeptabel.

Um dem Lisa-Team und den Typen, die das Unternehmen leiteten, die Sache eintrichtern zu können, hatte sich Steve folgendes Szenario überlegt: Er würde den Titel Vice President der Produktentwicklung annehmen, was ihm die Hoheit über das Lisa-Team verschafft hätte

sowie die Möglichkeit, den Richtungswechsel, den er ihnen abzuringen versuchte, einfach anzuordnen.

Stattdessen gaben Markkula und Scott nach einer organisatorischen Umstrukturierung Steve den Titel des Vorstandsvorsitzenden, und erklärten, dass ihn das zum Frontmann des Unternehmens beim bevorstehenden Börsengang machen würde; es würde den Aktienpreis in die Höhe treiben, den 25-jährigen Medienliebling als Sprecher für *Apple* fungieren zu lassen und ihn daher nur umso reicher machen, so das Argument.

Das verletzte Steve wirklich. Er war keineswegs glücklich damit, wie Scotty diesen Coup veranstaltet hatte, ohne ihn zu informieren – immerhin war es sein Unternehmen! Was ihn aber wirklich aufregte war die Tatsache, dass dabei seine direkte Beteiligung am Lisa-Projekt verloren ging. Er war total von der Rolle.

Die Kränkung war jedoch das Schlimmere dabei: Das neue Oberhaupt der Lisa-Gruppe, John Couch, sagte ihm, er solle aufhören, bei ihnen vorbeizukommen und die Entwickler zu belästigen; er sollte sich fernhalten und sie in Ruhe lassen.

Steve Jobs hört das Wort »nein« jedoch gar nicht und gegenüber »können wir nicht« und »das darfst du nicht« ist er völlig taub.

Was machst du also, wenn du ein weltbewegendes Produkt im Kopf hast und sich dein Unternehmen einfach nicht dafür interessiert? Ich sah, wie sich Steve an diesem Punkt auf das Wichtigste konzentrierte. Statt sich zu benehmen wie ein Kind, dem man sein Lieblingsspielzeug weggenommen hatte, wurde er diszipliniert und entschlossen.

In der Situation, dass man zu ihm im eigenen Unternehmen »Hände weg« sagte, hatte er sich noch nie befunden; in der Tat haben das wenige Leute. Einerseits nahm er mich in die Vorstandssitzungen mit und ich sah, wie diese Sitzungen unter seinem Vorsitz kompetenter geführt wurden, als es unter älteren, weiseren und wesentlich erfahreneren CEOs vor ihm der Fall gewesen war. In seinem Kopf waren Unmengen von Daten über *Apples* finanzielle Situation, Gewinnmargen, den Cash Flow, die Absatzzahlen von Apple II in unterschiedlichen Marktsegmenten und Verkaufsregionen und andere geschäftli-

che Details gespeichert. Heute sieht man ihn allgemein als unglaublichen Technologen, als außergewöhnlichen Produktschöpfer, aber er ist sehr viel mehr als das und war es von Anfang an.

Und doch hatte man ihm andererseits gerade seine Rolle als Mann der Ideen und Schöpfer neuer Produkte weggenommen. In Steves Gehirn hatte eine Vision von der Zukunft der Computerindustrie wie ein Vorschlaghammer eingeschlagen, aber für diese Vision gab es keine Heimat. Die Türen zur Lisa-Gruppe hatte man ihm vor der Nase zugeschlagen und dichtgemacht.

Was nun?

Das war zu einer Zeit, als *Apple* im Geld schwamm und aus den boomenden Verkäufen des Apple II Millionen von Dollar auf der Bank hatte. Dieses Geld machte überall im Unternehmen das Aufsprießen kleiner, innovative Projekte möglich. Es war genau diese Art von Geisteshaltung, von der jedes Unternehmen profitieren kann, wenn es die Einstellung hat, eine »schöne neue Welt« gestalten zu wollen, indem es etwas Brandneues, nie Dagewesenes erschafft.

Seit meiner ersten Woche bei *Apple* hatte ich die Leidenschaft und den Tatendrang gespürt, mit denen dort alle erfüllt waren. Ich hatte so ein Bild vor Augen, wie sich zwei Entwickler auf dem Gang treffen, der eine beschreibt die Idee, mit der er gerade spielt, und sein Kumpel sagt: »Das ist toll, daraus solltest du was machen!«, woraufhin dann der Erste zurück in sein Labor geht, ein Team zusammenstellt und dann die nächsten Monate damit verbringt, die Idee weiterzuentwickeln. Ich würde jede Wette eingehen, dass sowas damals im ganzen Unternehmen passierte. Die meisten Projekte würden niemals irgendetwas erreichen und auch kein Geld einbringen, aber darum ging es nicht. Das Unternehmen war mit Geld gemästet und quoll über von Ideen.

Es gab bei *Apple* ein besonderes Entwicklungsprojekt im Frühstadium, ein Projekt, das Steve vor nicht allzu langer Zeit abzusägen ver-

sucht hatte, weil es, wie er sagte, zum Konkurrenten des Lisa geworden wäre. Nun wandte er sich ihm wieder zu, um zu sehen, wie das Team vorwärtskam. In einem kleinen Gebäude, das wegen seiner Nähe zu einer *Texaco*-Tankstelle als »Texaco-Towers« bezeichnet wurde, fand er eine Hand voll Leute bei der Arbeit vor. Diese hatten sich der Erschaffung eines bedienungsfreundlichen, billigen Computers für die Massen verschrieben und arbeiteten erst seit ein paar Monaten, hatten aber bereits einen funktionierenden Prototyp fertig. Dieser Computer hatte sogar schon einen Namen: Sich an den Namen des Unternehmens anlehnend, war die Maschine auf den Namen »Macintosh« getauft worden. (Der Chef des Teams, der brillante ehemalige Professor Jef Raskin, wählte den Namen seiner bevorzugten Apfelsorte, um die Nähe zum Namen des Unternehmens zu wahren; es sollte Teil der *Apple*-Legenden werden, dass er eigentlich die Schreibweise der Apfelsorte – McIntosh – hatte übernehmen wollen, diese aber falsch buchstabierte, obwohl Raskin später behauptete, er hätte die abweichende Schreibweise bewusst benutzt, um Verwirrung zu vermeiden.)

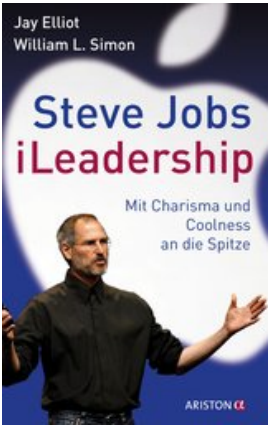
Steve wollte das Projekt nun nicht länger abblasen. Während das Lisa-Team seine Predigten über die Computer der Zukunft nicht hören wollte, verfügte das kleine Macintosh-Team über Hacker, die wie Steve dachten und seinen Ideen vielleicht offener gegenüberstanden.

Als der Mitbegründer des Unternehmens, der Aufsichtsratsvorsitzende und Reklameheld der Hightech-Branche plötzlich anfing, der Macintosh-Arbeitsgruppe regelmäßige Besuche abzustatten, führte das im Team zu unterschiedlichen Reaktionen: Man fühlte sich von Steves Leidenschaft und Hingabe inspiriert, aber zugleich, um es mit den Worten aus dem Memo eines der Team-Mitglieder zu sagen, fand man, dass er »Spannungen, Politik und Ärger« erzeuge. Es stimmt schon: Oft mangelt es Visionären und Grenzgängern an sozialen Fähigkeiten, oder Höflichkeit und Takt sind ihnen einfach egal.

Sie hatten jedoch keine Wahl. Steve übernahm das Team und begann, es um neue Leute zu erweitern, Meetings anzuberaumen und neue Richtungsvorgaben zu machen. Der Hauptstreitpunkt zwischen

ARISTON

UNVERKÄUFLICHE LESEPROBE



Jay Elliot, William L. Simon

Steve Jobs - iLeadership
Mit Charisma und Coolness an die Spitze

DEUTSCHE ERSTAUSGABE

Gebundenes Buch mit Schutzumschlag, 272 Seiten, 13,5 x 21,5 cm
ISBN: 978-3-424-20049-2

Ariston

Erscheinungstermin: April 2011

Er ist das Erfolgsgeheimnis von Apple: Steve Jobs

Er ist innovativ, charismatisch, eigensinnig … aber was genau verbirgt sich hinter dem Erfolg von Steve Jobs? Jay Elliot wurde vor über 30 Jahren von Jobs persönlich als dessen rechte Hand eingestellt und war später stellvertretender Vorstandsvorsitzender. Jetzt beschreibt er die Führungsprinzipien des Apple-Chefs aus nächster Nähe.

Ein Apfel erobert die Welt: Viele fragen sich, wie Steve Jobs es schafft, Apple seit vielen Jahren so erfolgreich zu leiten. Mit Jay Elliot verrät nun der Erste, der direkt mit Jobs zusammengearbeitet hat, wie Jobs mit Courage seine Ideen umsetzt, mit Charisma jeden Auftritt meistert und mit Coolness einen Erfolg nach dem anderen einfährt. Aber er zeigt auch einen Steve Jobs, der aus Misserfolgen lernte und sich weiterentwickelte. Jay Elliot und William L. Simon verdeutlichen, mit welchen Führungsprinzipien Steve Jobs die digitale Welt veränderte und zu einem der erfolgreichsten Unternehmer der Gegenwart wurde. So nah waren wir noch nie an Steve Jobs dran!

Der Titel im Katalog