

Have you hugged your Mac today?

Die Geschichte von Apple

Feature Skript von Constanze Kurz und Jochen Koubek

Version: 4.5 (final)

3 Sprecher
Zitator
Jobs-Zitator

[Musik: John Murphy *Apple Switch* langsam einblenden.]

Sprecher 1: Have you hugged your Mac today? Die Geschichte von Apple. Ein Audio Feature der Hörspiel-Werkstatt der Humboldt-Universität zu Berlin.

[Musik Ende nach etwa 10 Sekunden.]

[Bildfolge: Jobs auf einer Expo, Musik: John Williams *1988 Olympic Theme*.]
[Jobs' Stimme im Hintergrund, unterbrochen von begeistertem Klatschen und Jubeln.]

Sprecher 1: Steve Jobs, wie gewohnt in gürtelloser Bluejeans, darin das hochgeschlossene, schwarze Shirt gestopft, steht allein auf der breiten Bühne, eine Art Popstar für seine Kunden. Wenn er spricht, wird er oft durch Jubel und Beifall unterbrochen. Er lächelt gewinnend, sein Gesicht füllt die Leinwand hinter ihm.

[Jobs-Gesicht im Vollbild.]

[Musik langsam ausblenden, Jubel verstärken.]

[Der Zitator ist Radiomoderator und kommentiert, seine Stimme einblenden.]

Marcus: ...sie stehen und applaudieren. Meine Damen und Herren, das sind keine Kunden, das sind Gläubige!

[Musik und Jubel enden abrupt. Schwarzbild erscheint. Pause.]

[Macintosh-Animation mit Festplattengeräusch einblenden.]

Erste Szene: Start Up

Sprecher 1: 1974 - es ist das Jahr des Personal Computers: Im Januar präsentiert Hewlett-Packard den programmierbaren Taschenrechner HP-65, im Sommer kündigt dann die Intel Corporation den multifunktionalen 8080-Mikroprozessor an. Intel schaltet eine Reihe von Spots im Fernsehen und weckt damit die Aufmerksamkeit der Verbraucher. Im Dezember steckt im Briefkasten der Abonnenten von *Popular Electronics* schon die Januar-Ausgabe mit einem Prototypen des *Altair-8800*-Minicomputers auf der Titelseite. Seinem Erfinder, Ed Roberts, ist es gelungen, einen Bausatz für einen Minicomputer um den Intel 8080 zusammenzustellen und ihn den Lesern für nur 397 Dollar anzubieten. Ein Zeitzeuge erinnert sich:

Zitator: Für weniger als 400 Dollar konnte man also die Aussicht bestellen, einen eigenen Computer zu Hause zu haben.

Sprecher 2: Die technologische Revolution zuhause kann also beginnen. Doch viel mehr als die Aussicht auf einen Computer erhalten die meisten Käufer nicht. Der Bausatz ist nur schlecht dokumentiert, schwierig zu bauen und ohne Kenntnisse in digitaler Schaltungstechnik nur schwer zu verstehen. Um sich bei den unvermeidbaren Fehlern zu helfen und untereinander Erfahrungen auszutauschen, gründen zahlreiche Altair-Besitzer, aber auch Programmierer und Bastler, Computer-Clubs.

Sprecher 3: Die bekanntesten sind der Homebrew Computer Club im Silicon Valley, gegründet im März 1975, oder die Lakeside Programmers Group. Dort lernen sich auch Bill Gates und Paul Allen kennen und entwickeln das später berühmt-berüchtigt gewordene BASIC für den Altair weiter - ein Grundstein für Microsoft. Steve Wozniak erinnert sich an das Leitmotiv der Clubs:

Zitator: "Give to help others." Each session began with a "mapping period," when people would get up one by one and speak about some item of interest, a rumor, and have a discussion. Somebody would say, "I've got a new part"; or somebody else would say he had some new data or ask if anybody had a certain kind of teletype.

Sprecher 3: Zwei College-Abbrecher machen sich zur selben Zeit daran, endlich einen Computer für zuhause zu bauen, der deutlich einfacher bedienbar sein sollte als der Altair. Sie heißen Steven Paul Jobs und Stephen Gary Wozniak.

Sprecher 1: Sie haben sich 1968 als Teenager kennengelernt. Der damals erst 13-jährige Jobs sammelt seine ersten Erfahrungen mit Elektronik bei einem Ferienjob in der Meßgeräteproduktion bei Hewlett-Packard.

Sprecher 3: Steve Jobs ist das ungeplante Kind einer College-Studentin und eines Politikprofessors, der aus Syrien stammt. Mit der Bedingung zur Adoption freigegeben, daß der Junge später eine Universität besuchen soll, findet Steve ein Zuhause in der Familie eines Mechanikers.

Sprecher 2: Er geht später in Portland, Oregon, auf das Reed College. Nach nur 6 Monaten springt er ab. Er sagt später:

Jobs-Zitator: I had no idea what I wanted to do with my life and no idea how college was going to help me figure it out.

Sprecher 3: Als er sich wenig später entscheidet, das College weiter zu besuchen, nimmt er nur noch an Kursen teil, die ihn interessieren. Kalligraphie wird sein Lieblingsfach. Er hat kaum Geld, schlägt sich mit Dosen-Recycling für 5 Cents pro Stück durch und ißt einmal in der Woche im Hare Krishna Tempel in Portland das kostenlose Essen.

Jobs-Zitator: It wasn't all romantic. I didn't have a dorm room, so I slept on the floor in friends' rooms.

Sprecher 1: Seine Situation verbessert sich erst, als er einen Job bei der Firma Atari bekommt, die Computerspiele verkauft. Er spart sich Geld für eine langersehnte Indienreise. Als er 1974 genug zusammen hat, fliegt er zu einer langen Rundreise dorthin.

Sprecher 2: Der fünf Jahre ältere Steve Wozniak, Sohn eines Ingenieurs, baut da längst in seiner Freizeit Rechenmaschinen zusammen. Aber programmieren und an der Hardware basteln ist mehr als nur sein Hobby.

Zitator: It was just the most intriguing world.

Sprecher 1: Wozniak beginnt ein Elektronikstudium in Berkeley und arbeitet bei Hewlett-Packard in der Computerabteilung. Als Steve Jobs aus Indien zurückkehrt, treffen sich die beiden dort wieder.

Sprecher 3: Sie mögen sich anfangs nicht sehr, der junge Buddhist und der Hacker.

[Musik: Beach Boys *I Get Around*.]

Zweite Szene: Road Tests

[Musik langsam ausblenden.]

Sprecher 1: Es ist das Jahr 1976, und Computer, wie die Leute sie kennen, sind ungefähr so aufregend wie eine Bundestagsdebatte, so groß wie eine Schrankwand und werden fast ausnahmslos von IBM hergestellt.

[Musik nochmal hochziehen, dann ausblenden.]

Sprecher 3: Obwohl Wozniak anfangs skeptisch ist, läßt er sich von Jobs überzeugen, daß es ein gutes Geschäft sein könnte, eine Art Rechner-Bausatz zu verkaufen. Jobs verscherbelt seinen VW-Bus, Wozniak seinen programmierbaren HP-Taschenrechner. Sie gründen am 1. April 1976 mit den erzielten 1.700 Dollar Startkapital im kalifornischen Los Altos eine Firma. Nachdem der Platz im elterlichen Schlafzimmer knapp wird, ziehen sie in die Garage von Jobs' Adoptivvater.

Sprecher 1: Sie nennen ihre junge Firma *Apple*. Steve Jobs hat den Namen ausgesucht, weil er findet, ein Apfel sei ein einfaches, einprägsames Symbol mit positivem Image. Das dritte Gründungsmitglied - fast vergessen - ist Ronald Wayne, der mit Steve Jobs bei Atari gearbeitet hatte. Der 41-jährige Wayne schreibt die Handbücher und entwirft das erste Apple-Logo. Es zeigt Isaac Newton unter einem Apfelbaum.

Sprecher 2: Sie taufen ihr erstes Produkt Apple I. Jobs' Schwester hilft ihnen in der Garage beim zusammenbauen. Der erst 20-jährige Jobs und seine beiden Freunde sind optimistisch, daß er sich gut verkaufen wird, denn der Apple I kostet nur 666 Dollar. Mit nur 50 verkauften Rechnern hätten sie ihr investiertes Geld schon zurück. Jobs sagt zu dem noch skeptischen Wozniak:

Jobs-Zitator: We might not sell 50, but at least we'll have a company.

Sprecher 3: Aber wo soll der preiswerte Rechner ohne Tastatur auf Basis des Motorola 6502 verkauft werden? Wozniak erinnert sich an die ersten Wochen der kleinen Start-Up-Firma:

Zitator: To produce the Apple I, Steve and I formed a partnership. We didn't sell very many Apple I's the first year. We built them at night in our garage. At first we expected to sell circuit boards at the Homebrew Club: just put in your own chips and it'll work. Then we got a \$50,000 order from a local store and we were in heaven.

Sprecher 3: Der Händler heißt Paul Terrell und ist Inhaber der Byte Shops. Er hat seine Ladenkette gerade erst gegründet.

Sprecher 2: Der selbstbewußte Jobs, der sich seiner Wirkung auf andere bewußt ist, hat ihn solange bequatscht, bis er sich von dem Deal überzeugen ließ. Mit einer seltenen Mischung aus natürlichem Charme und der Gabe zu Übertreibung, die dem Zuhörenden als Vision erscheint, versteht es Jobs, Menschen zu überzeugen. Bud Tribble, der später bei Apple arbeitete, beschreibt diese Eigenschaft von Jobs so:

Zitator: In his presence, reality is malleable. He can convince anyone of practically anything.

Sprecher 1: Paul Terrell will also nun den Apple I in seinen Byte Shops zum Verkauf anbieten, jedoch nicht wie geplant als Bausatz, sondern als fertig montierten Rechner. Jobs und Wozniak willigen ein. Der Umsatz übersteigt schnell alle Erwartungen, Ende des Jahres sind 150 Stück verkauft, obwohl nun doch nur bestückte Platinen ohne Tastatur und Monitor in den Byte Shops stehen. Wozniak erzählt von dieser Zeit:

Zitator: When Steve worked out 30 days credit on parts like chips, and we were able to build and deliver Apple I's and get paid in that 30 days, it was the start of things. But Ron was worried that some day we wouldn't get paid and would owe thousands of dollars on the parts. Steve and I had no money and Ron had gold hidden in his mattress (or some such thing) and they'd try to get it from him. So he sold out for \$300 or \$800 or some such amount.

Sprecher 3: Zu Apples Bestzeit wäre dieser 10%ige Anteil 240 Millionen Dollar wert gewesen.

Sprecher 2: Jobs und Wozniak überlegen sich nun allein, wie es weitergehen soll. Der Apple I wird insgesamt über 600 mal verkauft, der Aufstieg beginnt. Die Zentrale wird aus der Garage ins kalifornische Cupertino verlegt, und die Firma wächst auf 170 Mitarbeiter. Steve Wozniak erinnert sich:

Zitator: After the Apple I was out, we tried to add new features. We thought about color and maybe some high-resolution graphics. I found ways to optimize and combine different parts of the circuits and make things with fewer chips. It's great to show off at a club that you use fewer chips than someone else. I did it for no other reason.

Sprecher 1: In dieser Zeit beginnt Wozniak mit dem Bau eines weiteren Motorola-6502-Rechners. Erstmals mit dem von der Agentur Regis McKenna entworfenen bunten Logo wird ein Jahr später der Apple II ein noch größerer Erfolg. Er wird auf der damals größten Messe für Computer, der West Coast Computer Fair, präsentiert - als erster Rechner für den Massenmarkt mit Kunststoffgehäuse und mit einem farbigen Display. Er hat eine eingebaute Tastatur, acht Erweiterungsslots, 4 KByte Arbeitsspeicher und ein Floppy-Disk-Laufwerk als Massenspeicher.

Sprecher 2: Der von Wozniak Ende 1977 dafür entwickelte Floppy-Controller freut die Käufer. Neue Programme sind nun einfacher zu installieren. Um den Verkauf voranzutreiben, ermutigt Jobs Programmierer dazu, für den Computer Software zu schreiben. Im Laufe der Zeit kann Apple eine beachtliche Bibliothek von 16.000 Programmen und Spielen anbieten.

Sprecher 1: Doch der Hauptgrund für den enormen Verkaufserfolg von immerhin 4000 Rechnern dieser Apple-II-Serie ist das von Dan Bricklin und Bob Frankston entwickelte VisiCalc, eine Tabellenkalkulation - und für viele die erste sinnvolle Anwendung für Personal Computer. Ein Händler erinnert sich, warum VisiCalc so erfolgreich war:

Zitator: What it did in our society, it gave people who were obsessed with numbers, whether they were in business or at home, how much am I worth today, and what is my stock portfolio worth, how am I doing against budget on this project. It gave them an ability to play with scenarios and change it and say well, what if I do this. So it put people in a sense in control of the thing that lots of people in our society feel is driving them and that's numbers.

Sprecher 3: Anfang 1978 wird der Wert der Firma Apple auf 3 Millionen Dollar geschätzt. Ideengeber Jobs kümmert sich um Geschäftliches und Design, Bastler Wozniak tüftelt an der Technik. Diese Arbeitsteilung bei Apple funktioniert anfangs reibungslos und bringt den Verkaufserfolg: Als 1977 die Produktion des Apple II eingestellt wird, sind über 5 Millionen Geräte verkauft worden. Wozniak zieht sich schon bald aus der operativen Geschäftsführung zurück und bemerkt später:

Zitator: It was just a little hobby company like a lot of people do not thinking anything of it. I mean it wasn't as though we both thought it was going to go a long ways. It was like we'll both do it for fun but back then - there was a short window in time where one person, who could sit down and do some neat good designs, could turn them into a huge thing like the Apple 2.

[Musik: James Brown *I Feel Good*.]

Dritte Szene: Revolution in the Valley

[Musik ausblenden.]

Sprecher 1: Die Xerox Corporation, langjähriger Marktführer bei Fotokopiergeräten, hatte 1970 das Palo Alto Research Center, meist Xerox PARC genannt, im Silicon Valley gegründet. Hier sollte technologische Grundlagenforschung Produkte hervorbringen, um Xerox' Zukunft zu sichern. Der leitende Wissenschaftler und Direktor von Xerox PARC, John Seely-Brown, formulierte das Ziel selbstbewußt:

Zitator: Wir schaffen hier die Architektur der Information.

Sprecher 3: Zu den innovativsten Erfindungen zählt das Graphical User Interface, inklusive Desktop und Icons, Ordern und Dokumenten. Die von Douglas Engelbart entwickelte Maus dient als Eingabegerät. Ende 1979 führen die Xerox-Forscher einem interessierten jungen Mann ihre neue Technologie vor, den *Xerox Star*. Sie wollen Geld in dessen aufstrebende Start-Up-Firma stecken. Der Besucher ist Steve Jobs, das Investitionsobjekt heißt Apple. Jobs ist beeindruckt und sieht sofort die profitable Chance. Bill Gates bemerkt später:

Zitator: Der Vater des Mac ist Xerox.

Sprecher 2: Mit neuen Ideen und einigen abgeworbenen führenden Mitarbeitern von Xerox kehrt Steve Jobs zurück. Er bringt Apple im Dezember 1980 an die Börse und wird ihr Vorstandsvorsitzender. Er ist über Nacht um über 250 Millionen Dollar reicher, und auch Wozniak ist nun 130 Millionen Dollar schwer. Gemeinsam mit ihnen werden viele Apple-Entwickler zu Millionären. Wozniak sagt:

Zitator: That was a lot of money for two people who had nothing in their lives to speak of, didn't have a 400 dollar bank account.

Sprecher 1: Doch mit dem Börsengang weht nun ein ganz anderer Wind durch die Chefetage in Cupertino. Aus dem Drei-Mann-Garagen-Start-Up ist ein Multimillionen-Dollar-Konzern geworden. Die neuen Geldgeber fürchten Jobs' zwar intuitives, aber oft launisches Vorgehen. Die hohen Ansprüche an die Entwickler und sein als herrschsüchtig beschriebenes Verhalten führen zu andauernden Reibereien.

Sprecher 2: Das Management von Apple beginnt mit einer Reorganisation der Firma und dabei wird die Forderung laut, das von Jobs geleitete neue Projekt mit dem Namen *Lisa* in die Hände von professionellen Managern zu legen. Doch Steve Jobs will sich nicht entmachten lassen. Er glaubt fest an sich und an die Xerox-Innovationen, die den neuen Rechner mit einer graphischen Oberfläche zu einem Verkaufserfolg machen sollen. Er sagt:

Jobs-Zitator: Wir werden ein Loch ins Universum reißen. Wir machen ihn so gut, daß er ein Loch ins Universum reißt.

Sprecher 2: Auch das Management sieht in dem Lisa-Projekt die wichtigste Entwicklung, die über den weiteren Erfolg der Firma entscheiden wird - zu wichtig für einen Projektleiter mit entnervten Mitarbeitern. Nach zahlreichen Beschwerden wird Jobs das nach seiner Tochter benannte Projekt vom Apple-Präsidenten Mike Scott entzogen.

Sprecher 1: Der frühere Xerox-Angestellte Jef Raskin arbeitet, zeitgleich mit der Entwicklung des Lisa-Rechners, an dem Entwurf eines konkurrierenden, schlankeren Systems. Der Computer mit dem 8 MHz Motorola Prozessor und dem hochauflösenden schwarz-weiß-Monitor hat erstmals mit dem sogenannten *Finder* ein Interface zum Durchsuchen des File Systems und zum Starten von Programmen. Jef Raskin nennt den Rechner *Macintosh* - nach einer Apfelsorte.

Sprecher 2: Jobs, nun ohne eigenes Projekt bei Apple, will sich den Macintosh-Entwicklern anschließen. Eben erst vom Präsidenten gerüffelt und für untauglich als Manager befunden, ist das Mac-Team nicht begeistert über Jobs' Idee. Jef Raskin sagt:

Zitator: Er versuchte, sich in alles einzumischen. Ganz egal, womit man gerade beschäftigt war, er mußte immer seinen Senf dazugeben. Bei Apple wollte ihn aber niemand bei einem Projekt dabei haben. Ich hatte gerade das Macintosh-Team zusammengestellt und wir wollten ihn genauso wenig.

Sprecher 1: Doch Raskin willigt nach wenigen Tagen ein, Jobs ins Team zu integrieren. Die beiden und 8 Apple-Techniker ziehen sich in ein abgelegenes Gebäude auf dem Firmengelände zurück, auf dem sie eine Piratenflagge hissen. Raskin teilt Steve Jobs für den Hardwarebereich und die Dokumentation ein. Er sieht die Chance, durch seine Mitwirkung leichter an die finanziellen Mittel zur Entwicklung zu gelangen. Einer der Softwareentwickler erinnert sich an Jobs' anfängliche Rolle bei den Mac-Piraten:

Zitator: Steves wichtigster Beitrag bestand darin, einen gigantischen Schutzschirm aufzustellen, der uns die elendigen Bürokraten von gegenüber vom Leibe hielt.

Sprecher 1: Doch Jobs gibt sich nicht mit der Rolle eines Mitarbeiters zufrieden. Nach und nach übernimmt er die Führung des Teams. Der neue Apple-Chef John Sculley sagt über die engagierte Truppe:

Zitator: Steve's 'Pirates' were a hand-picked band of the most brilliant mavericks inside and outside Apple. Their mission, as one would boldly describe it, was to blow people's minds and overturn standards. United by the Zen slogan 'The journey is the reward', the pirates ransacked the company for ideas, parts, and design plans.

Sprecher 3: Aber auch Probleme ganz anderer Art kommen auf das Apple-Management zu - denn 1981 entdeckt IBM das Personal-Computer-Geschäft. Zwei Jahre nach Einführung des PCs für zuhause überholt der Monopolist für Großrechner Apple im Verkauf von Desktop Computern. IBMs Markführerschaft macht ein Betriebssystem, das nicht kompatibel zu Apples Produkten ist, zum Industriestandard. Damit ist klar, daß Apples zukünftige Marktchancen ohne Kompatibilität zu IBM und seinem System nicht mehr so rosig aussehen.

Sprecher 2: Das Modell Lisa, 1983 vorgestellt, stellt sich als Flop heraus. Zwar lächelt der kleine Rechner den Nutzer beim Starten an und man braucht keine Befehle mehr eintippen, doch der 9.995-Dollar-Computer liegt in den Läden wie Blei. Das nun eingeführte Konzept mit übereinander angeordneten Fenstern sowie der mitgelieferten Maus findet kaum Käufer. Einer der Entwickler erinnert sich resigniert:

Zitator: Der Lisa war ein toller Rechner. Wir konnten ihn nur leider nicht verkaufen.

Sprecher 3: Mit dem Macintosh sollen nun offensiv Privatkunden angesprochen werden. Er wird deshalb in einer spektakulären Marketing-Kampagne angekündigt.

Zitator: Wir wollten, daß die Leute fragen 'Was zum Teufel ist dieses Produkt?'

Sprecher 3: Ein Kurzfilm soll das Produkt interessant machen. Am 22. Januar 1984 sendet Apple einen einzigen Werbespot von Ridley Scott in der Pause des Super-Bowl-Finales.

[Spot vom Super Bowl.]

Sprecher 3: Ganz Amerika redet danach darüber - der Marketing-Coup ist gelungen.

Sprecher 2: Trotz des vorangegangenen Flops wird auch ein Modell Lisa II entwickelt. Als der Macintosh im Januar 1984 in Cupertino gleichzeitig mit Lisa II vorgestellt wird, entscheiden sich die meisten Käufer für ihn. Mit dem Mac, so hofft Apple, kann jeder Nutzer den Computer nun ohne Vorkenntnisse benutzen. Die Frage ist aber: Was sollen die Käufer mit ihm machen? Vier Programme sind die Antwort:

[Audio von Wolfgang "MacPaint und MacWrite".]

Sprecher 3: Die Umsätze macht Apple aber weiterhin mit dem bereits veralteten Apple II, denn auch der Mac kann die erwarteten Verkaufszahlen nicht einhalten. Das zu Anfang gut harmonisierende sogenannte "dynamische Duo" aus dem Apple-Chef John Sculley und dem als Produkt-Visionär geltenden Steve Jobs gerät durch die insgesamt stagnierenden Umsatzzahlen aus dem Tritt. Sculley erinnert sich an diese Zeit:

Zitator: Steve war unwahrscheinlich nervenaufreibend. Er war arrogant, unverschämt, wechselhaft, fordernd - ein Perfektionist und geradewegs unmöglich.

Sprecher 3: Gegen den exzentrischen, oft als besessen und anmaßend beschriebenen Steve Jobs beginnt in seiner Firma eine Palastrevolte. Auch Mitarbeiter berichten, daß er in dieser Zeit unerträglich gewesen sei.

Zitator: He can get furiously angry, an emotion reserved for private moments with staff or those he thinks have been disloyal or useless.

Sprecher 3: Überzeugt von der Richtigkeit seiner Ideen und stets selbstbewußt, läßt Steve Jobs andere Meinungen nicht mehr gelten. Er glaubt zu wissen, was die Konsumenten wollen. Kreative Entwickler erhalten auf Vorschläge oft nur die knappe Mitteilung:

Jobs-Zitator: People don't want that.

Sprecher 2: Das Management muß handeln. Der erfahrene Stratege Sculley droht unverhohlen mit seinem Rücktritt, sollte Jobs weiterhin Einfluß auf die Geschäftsentscheidungen haben. Eine enge Zusammenarbeit hält er für unmöglich. Jobs bemerkt dazu nur:

Jobs-Zitator: Our visions of the future began to diverge and eventually we had a falling out.

Sprecher 2: Doch Jobs will sich nicht geschlagen geben. Als Sculley wenig später zu einer Geschäftsreise nach China aufbricht, versucht er seinen ehemals guten Freund zu entmachten. Nachdem der Manager von der Revolte hört, bricht er seine Reise ab und stellt Jobs zur Rede. Doch der erwidert nur:

Jobs-Zitator: Meiner Meinung nach bist du schlecht für Apple und nicht der Richtige, um dieses Unternehmen zu führen.

Sprecher 3: Doch Jobs hat zu hoch gepokert, der Vorstand stellt sich hinter Sculley und seinen Plan - und entscheidet sich gegen ihn. Er wird 1985 von allen operativen Ämtern ausgeschlossen. Er bleibt zwar Vorstandsvorsitzender, aber sein Büro wird in einen Seitenflügel der Apple-Zentrale verlegt.

Jobs-Zitator: Sie verbannten mich nach Sibirien.

Sprecher 2: Jobs besitzt noch über 10% an Apple, doch er kann sich mit seiner neuen Rolle nicht abfinden. Nach wenigen Wochen gibt er auf und kündigt. Er will etwas neues beginnen. Brieflich teilt er mit:

Jobs-Zitator: Ich habe seit der letzten Reorganisation des Unternehmens nichts mehr zu tun, und ich kann noch nicht einmal mehr auf reguläre Berichte des Managements zugreifen. Ich bin erst 30 Jahre alt und will noch einen Beitrag leisten und etwas erreichen.

Sprecher 3: Im Rückblick erinnert sich Jobs an diese Zeit so:

Jobs-Zitator: What had been the focus of my entire adult life was gone, and it was devastating. It was awful tasting medicine, but I guess the patient needed it.

Sprecher 2: Nachdem Jobs 1985 gefeuert ist, gründet er im selben Jahr die Firma *NeXT*. Er ist noch jung, so reich, daß er niemals mehr arbeiten müßte, und glaubt selbstbewußt an seine Ideen. Er will sie umsetzen in Produkte.

Sprecher 1: Ein Jahr später investiert er 10 Millionen Dollar in die kleine Firma des Filmemachers George Lucas mit dem Namen Pixar und wird ihr Mehrheitseigner. Schon im Jahr zuvor hatte er Apple zu diesem Investment bewegen wollen, war aber auf taube Ohren gestoßen. Jobs wird nun Chairman von Pixar Animation, mischt sich aber nicht ins Tagesgeschäft ein.

Zitator: His role was to write the cheques and barter with film studios.

Sprecher 2: Denn sein Engagement gilt NeXT. Er entwirft mit seinem Team einen kubusförmigen Computer mit aufwendigem Design in schwarzem lasergeschnittenem Gehäuse, während die Konkurrenten am Markt ihre mausgrauen Plastikrechner verkaufen. Der Rechner wird 1989 vorgestellt - doch insgesamt nur 50.000 finden einen Käufer, während die anderen Hersteller diese Anzahl in einem Monat absetzen. Wozniak sagt zwar über den NeXT:

Zitator: Man kann ein gutes Produkt haben, das gut durchdacht ist - ein richtig einleuchtendes Produkt -, und trotzdem darauf sitzen bleiben. Man braucht auch Glück. Der NeXT ist ein guter Rechner, der einfach nicht das notwendige Quentchen Glück hatte.

Sprecher 1: Doch ist es nicht nur eine Frage des Glücks: Jobs liegt mit seiner Einschätzung des Marktes, aber auch der Bedürfnisse der Käufer, vollkommen daneben. Ein Freund bemerkt später dazu:

Zitator: He really had a reality distortion field.

[Musik: Royskopp *Remind Me (Remix)*.]

Vierte Szene: Is Apple Mincemeat?

[Musik ausblenden.]

Sprecher 1: Im Jahr 1985 beginnt Apples Konkurrent Microsoft mit der Auslieferung seines neuen Betriebssystems Windows 1.0 mit graphischer Benutzeroberfläche für DOS. Es läuft zwar unerträglich langsam, wird aber ein Verkaufserfolg.

Sprecher 3: Nur zwei Jahre darauf erscheint Windows 2.0 auf dem Markt – es ist der Beginn des Siegeszuges der Microsoft Corporation. War noch für IBM die Software traditionell nur eine Zugabe zu ihrem Hardware-Verkauf, rückt nun immer mehr die Software als entscheidende Komponente im Computergeschäft in den Vordergrund. Die Geräte werden austauschbar – und auf den meisten läuft MS-DOS mit Windows.

Sprecher 2: In Windows sind die bei Apple zuerst eingeführten graphischen Ideen nur adaptiert – aber Microsoft macht die praktischen, intuitiven Fenster und die alltägliche Benutzung einer Maus erstmals zum Standard. Jobs sagt in dieser Zeit oft:

Jobs-Zitator: Windows just copied the Mac.

Sprecher 1: Doch der Microsoft-Chef Bill Gates hat die passende Antwort für Jobs:

Zitator: Hey Steve, nur weil du früher bei Xerox eingebrochen bist als ich und den Fernseher geklaut hast, kannst du nicht ausschließen, daß ich später reingehe, um die Stereoanlage zu holen.

Sprecher 2: Ein lange Geschichte der Rivalität zwischen den konkurrierenden Firmen ist die Folge. Der detailversessene, in das Design verliebte Steve Jobs gegen den Geek und Prototyp des neuen Kapitalisten Bill Gates, der mit seinem Windows die Welt im Sturm erobert – sie werden die geliebten und gehaßten Symbole im Kampf um das beste Betriebssystem.

Sprecher 3: 1990 bringt Konkurrent Microsoft sein Betriebssystem Windows 3.0 auf den Markt. Die Software wird ein sagenhafter Erfolg. Eine neue, verbesserte Generation von Microsofts Betriebssystemen ist bereits unter dem geheimen Codenamen *Chicago* in Planung und soll 1993 erscheinen. Apple braucht schnell eine Antwort.

Sprecher 2: Gemeinsam mit Novell versucht Apple in einem Testprojekt die Portierung ihres Betriebssystems MacOS auf x86-Prozessoren. Als Bill Gates von dem Plan hört, sagt er nur:

Zitator: Genauso gut könnte man einem Huhn Lippenstift auftragen.

Sprecher 2: Als der Prototyp des Intel-Computers nach Monaten endlich fertig ist, können sich die Ideen der Ingenieure nicht durchsetzen. Die Unternehmensleitung hat sich zwischenzeitlich bereits auf IBMs PowerPC festgelegt und ihr Geschäftsmodell dieser Entscheidung unterworfen. Der Prototyp mit dem Namen *Star Trek* landet in der Schublade.

Sprecher 3: Die Antwort auf den Erfolg von Windows soll nun ein anderes Projekt werden: Codename *Copland*. Das geplante Betriebssystem soll einfach bedienbar und leicht anpaßbar und dabei für mehrere Benutzer verwendbar sein. Wichtiges Ziel ist auch die Interoperabilität zu DOS und Windows. Aber das Projekt stockt ebenfalls. Ein Manager sagt später darüber:

Zitator: It was just a collection of separate pieces, each being worked on by a different team. Well, that were expected to magically come together somehow.

Sprecher 1: Doch keine Magie hilft. Die Prototypen des Betriebssystems sind nicht brauchbar und 1996 wird das Projekt eingestellt. Mißerfolg reiht sich an Mißerfolg.

Sprecher 2: Im Geschäftsjahr 1995/96 verzeichnet Apple einen Verlust von über 800 Millionen Dollar. Es werden sieben Quartale in Folge rote Zahlen geschrieben. Der Aktienkurs sinkt auf ein 10-Jahres-Tief von 13 Dollar. Doch zwischen 1995 und 1997 ist die Computerbranche in den USA auf mehr als das Doppelte angewachsen. Apple aber steht am Abgrund.

Sprecher 3: Obwohl längst jedem in der Computerbranche klar ist, daß Apple kaum mehr zu retten ist, weist der vorläufige neue Chef Fred Anderson einen Strategiewechsel mit Sanierungsplan weit von sich:

Zitator: We don't expect any major changes in our strategy. We believe the Mac platform is still viable.

Sprecher 2: Steve Jobs' Einschätzung der Lage aus der Ferne ist ebenso knapp:

Jobs-Zitator: Apple is executing wonderfully - on many of the wrong things.

Sprecher 1: Apple verliert in zwei Jahren 1,6 Milliarden Dollar. An der Börse ist das Unternehmen nicht mal mehr 2 Milliarden Dollar wert. Für David Yoffie, Professor in Harvard und der damalige Intel-Direktor, steht bereits fest:

Zitator: Apple has lost the OS war, and there's no point fighting it again and again. Apple has become irrelevant.

Sprecher 1: Die letzte Hoffnung für die Entwickler und Designer ist ein neuer Mann an der Unternehmensspitze. Den ganzen Sommer über fahnden die Headhunter für den Aufsichtsratsvorsitzenden Edgar Woolard nach einem zupackenden, in der Branche erfahrenen Sanierer. Doch die Zeit läuft ihnen davon. Denn fällt der Aktienkurs unter zehn Dollar, ist der Kampf um die Unabhängigkeit verloren.

Sprecher 3: Obwohl in finanziellen Schwierigkeiten, kauft Apple 1997 Jobs' Firma NeXT für 400 Millionen Dollar. Damit kehrt Steve Jobs in den Schoß seiner einstigen Familie zurück, jedoch stets betuernd, daß er nicht an der Unternehmensführung teilnehmen würde. Er schreibt in einer Erklärung am Tag der Übernahme:

Jobs-Zitator: Ich fühle mich Apple noch immer sehr verbunden, und es macht mir große Freude, eine Rolle bei der Sicherung seiner Zukunft zu spielen.

Sprecher 2: Jobs wächst schnell wieder hinein in sein früheres Unternehmen und übernimmt die Rolle des Apple-Kommunikators nach außen. Ein Freund sagt:

Zitator: What has helped Jobs back from his errors is his ability with people.

Sprecher 1: Die Agenda, die Steve Jobs auf der MacWorld 1997 in Boston vorstellt, soll einen Paradigmenwechsel in der Unternehmensgeschichte bringen. Wichtige Posten in der Firma werden neu besetzt und der Aufsichtsrat umstrukturiert. Larry Ellison von Oracle wird nun Mitglied des Aufsichtsrates, wie Jobs ein Firmengründer, der seine Softwarefirma von der Garage zur Wall Street gebracht hat. Zur Begeisterung des Publikums ist auch Wozniak als Berater zurück in seiner Firma.

Sprecher 3: Steve Jobs selbst wird ebenfalls Mitglied des Aufsichtsrates. Er fokussiert dort seine Ziele auf die Kernkompetenzen von Apple. Doch vor allem leitet er Veränderungen im Produktdesign ein, denn er sagt:

Jobs-Zitator: Die Rettung für Apple besteht nicht darin, die Kosten zu senken. Sie besteht darin, einen innovativen Weg aus der aktuellen Misere zu finden.

Sprecher 2: Wo Apples Stärken liegen, erkennt Edgar Woolard, der Aufsichtsratsvorsitzender bleibt:

Zitator: This system has 20 to 25 million loyal enthusiastic committed users. People feel passion about. Only Apple is really a lifestyle brand.

Sprecher 3: Während noch immer nach einem neuen Apple-Chef gefahndet wird, stellt Jobs den Besuchern der MacWorld das Ergebnis der Verhandlungen mit Microsoft vor. Bill Gates hat eingewilligt, in den nächsten 5 Jahren die Microsoft-Office-Software für den Mac zu entwickeln sowie 150 Millionen Dollar nicht stimmberechtigter Apple-Aktien zu erwerben. Dafür wird Apple im Gegenzug den Internet Explorer zum Standard-Browser für alle Macintosh-Computer machen.

Sprecher 2: Als Bill Gates' Gesicht auf dem Bildschirm der Expo erscheint, antwortet das Publikum mit Buhrufen. Jobs wendet sich an die schockierte Menge und sagt:

Jobs-Zitator: Apple muß den Standpunkt aufgeben, daß es nur gewinnen kann, wenn Microsoft verliert.

[Musik: Rolling Stones *Sympathy for the Devil.*]

Fünfte Szene: Yesterday, Today, Tomorrow

[Musik ausblenden.]

Sprecher 1: 1997 löst Jobs Gil Amelio an der Unternehmensspitze ab und wird Interimschef. Es ist das Jahr, in dem Apple den iMac vorstellt.

[apple_Do_you_remember_yesterday.mp3 langsam einblenden.]

Sprecher 3: Ein Verkäufer der Handelskette CompUSA erinnert sich:

Zitator: Am Tag der Auslieferung des iMac hatten wir die höchsten Verkaufszahlen, die es je bei einem Computer gab.

[Zeitraffer-Animation ab iMac bis iPod nano.]

[Schwarzbild, Pause.]

[Macintosh-Animation mit Draufklicken.]

Sprecher 3: Sie haben sich mit ihrem benutzerfreundlichen Konzept einen Platz in der Geschichte der Computer gesichert - auch wenn Apple immer ein Nischenprodukt mit geringem Marktanteil geblieben ist.

Sprecher 1: Apple hat seine Gründer zu Multimillionären gemacht, Pixar sogar Jobs zum Milliardär. Doch die Charaktere und Ziele der beiden sind zu verschieden, um lange gemeinsam zu arbeiten.

Sprecher 3: Nach einem Flugzeugabsturz 1981 und der einige Wochen anhaltenden Amnesie danach erkennt Wozniak für sich, daß es wichtigere Dinge im Leben gibt als Apple. Er steckt sein Geld in Projekte, die er persönlich erfüllend findet - unabhängig davon, ob sich das Investment finanziell lohnt. Menschen mit ihren Ideen wenden sich nun an ihn, er sagt:

Zitator: People wanted money to start companies, they'd send me screenplays for movies they wanted me to produce, and there were requests from all kinds of worthy causes.

Sprecher 2: Er investiert und spendet einige Millionen seines Geldes und wird später Lehrer.

Zitator: I had two goals in life, to be an engineer and to teach fifth grade. For several years, I've been teaching computers to not only teachers but also to fifth through eighth graders.

Sprecher 3: Ganz anders Steve Jobs: Ihn treibt der Wunsch nach Erfolg. Er gilt als typischer amerikanischer Geschäftsmann mit Gespür für Marktlücken. Er zeigt sich gern mit Stars und Prominenten, obwohl er selbst nur ungern wie ein solcher behandelt wird. 2004 wird er als Berater für ökonomische Fragen in John Kerrys Wahlkampfteam berufen.

Sprecher 2: Im selben Jahr erkrankt der 50-jährige Buddhist und Vegetarier Steve Jobs plötzlich an Bauchspeicheldrüsenkrebs, einer Krankheit, die in vielen Fällen sehr schnell tödlich verläuft. Jobs erinnert sich daran, was der Arzt zu ihm sagt:

Jobs-Zitator: My doctor advised me to go home and get my affairs in order - which is doctors' code for 'prepare to die'. It means to try to tell your kids everything you thought you'd have the next 10 years to tell them in just a few months. It means to say your goodbyes.

Sprecher 3: Als er die Nachricht über den Tumor vom Arzt erhalten hat, schreibt er eine Rundmail an seine Mitarbeiter und meldet sich für vier Wochen krank. Selbst Mitarbeiter, die oft unter seinem Perfektionismus gelitten haben, sind bestürzt.

Sprecher 2: Doch Jobs hat Glück - er hat eine sehr seltene Form des Krebses, die heilbar ist.

Sprecher 1: Er wendet sich mit neuem Elan den Aufgaben in seiner Firma zu. Hier kann er sich Monat für Monat über neue Umsatzzuwächse freuen.

Sprecher 2: Im Jahr 2005 verzeichnet Apple den höchsten Umsatz, der jemals erwirtschaftet wurde. Der Gewinn nur im dritten Quartal dieses Jahres beträgt über 300 Millionen Dollar. Steve Jobs verkündet stolz:

Jobs-Zitator: We are delighted to report Apple's best quarter ever in both revenue and earnings - and we have more amazing new products in the pipeline.

[Filmschnipsel von der Expo "One more thing?"]

Sprecher 1: Insbesondere der iPod verkauft sich blendend - mit noch immer steigender Tendenz. In der Folge bewirkt der sogenannte *halo effect*, daß sich iPod-Käufer für Apples Computer interessieren.

Zitator: The so-called halo effect just begun to take effect.

[royal_we_1984.mov]

[Musik: John Murphy *Apple Switch* einblenden.]

[Musik endet.]

Specher 1: Have you hugged your Mac today? Die Geschichte von Apple. Gesprochen von Kai Kittler, Jochen Koubek, Ina Kwasniewski, Jens-Martin Loebel, Marcus Richter. Skript: Jochen Koubek und Constanze Kurz. Visuelle Präsentation: Agatha Krolikowski und Constanze Kurz. Mit Musik von den Beach Boys, James Brown, John Murphy, Royksopp, den Rolling Stones und John Williams. Eine Produktion der Hörspiel-Werkstatt der Humboldt-Universität zu Berlin, 2006.