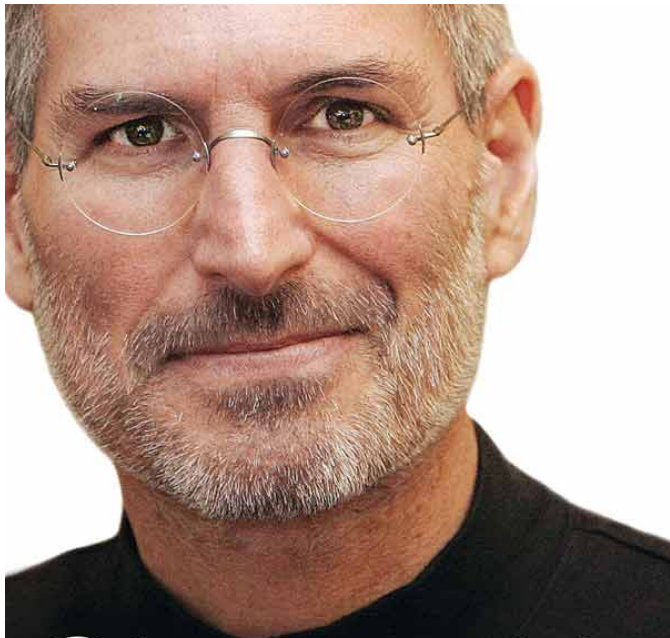


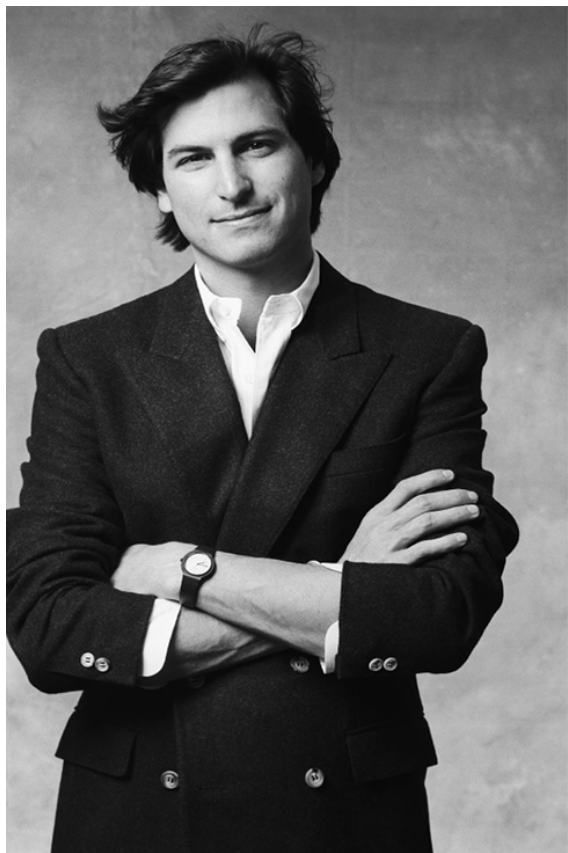


Steve Jobs

Think
different
Die Welt
anders
denken



Eine Biografie von **Karen Blumenthal**



Steve Jobs

*Think Different –
Die Welt anders denken*

Eine Biografie von Karen Blumenthal

Aus dem amerikanischen Englisch
von André Mumot

bloomsbury taschenbuch

Für Brad



Inhalt

Die Seitenangaben beziehen sich auf die gedruckte Ausgabe des Buches.

Einleitung.

Drei Geschichten 9

Teil 1

1 Saat 15

2 Woz 25

3 Phreaks 35

4 College 45

5 Auf der Suche 55

6 Apple 63

7 Garage 75

8 Apple II 87

9 Reich 101

10 Piraten 115

11 Sculley 133

Teil 2

12 NeXT 149

13 Familie 167

14 Siliwood 185

15 Rückkehr 199

16 Different 209

17 Umschwung 223

18 Musik 239

Teil 3

19 Krebs 255

20 Erlösung 267

21 Leben 283

22 Vermächtnis 299

Zeitleiste 307

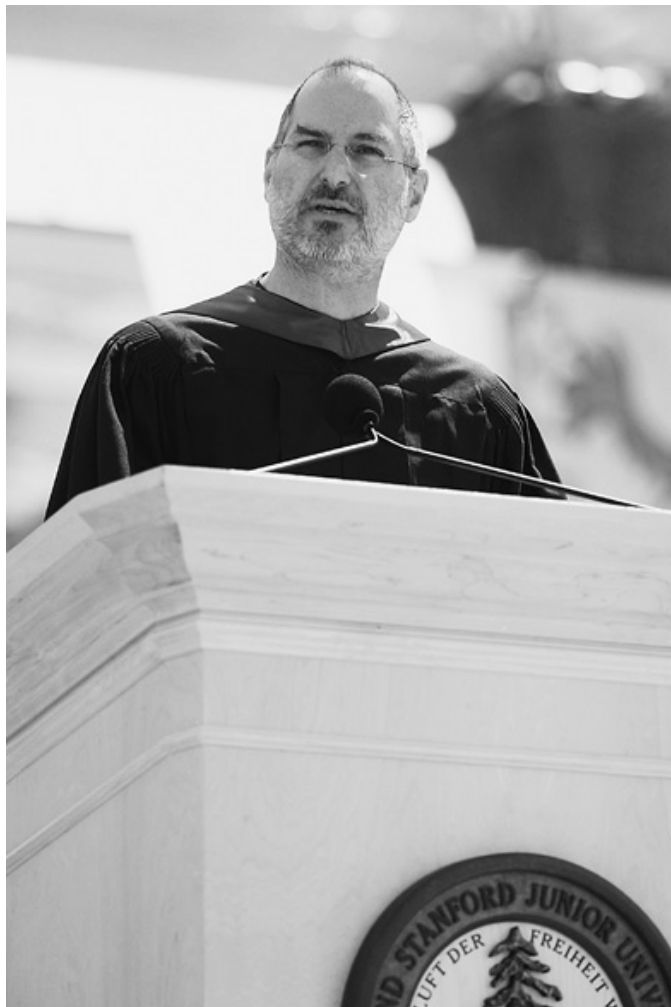
Anmerkung der Autorin 313

Bibliografie 317

Anmerkungen 321

Register 337

Bildnachweis 345



Einleitung

Drei Geschichten

Es war an einem warmen Junitag im Jahr 2005, als Steve Jobs zu seiner ersten Collegeabschlussfeier ging – als Ehrenredner. Dabei trat der milliardenschwere Gründer und Leiter von Apple nicht als ein stocksteifer Geschäftsmann auf. Mit gerade einmal fünfzig Jahren war der Mann, der selbst das College abgebrochen hatte, ein Hightech-Rockstar, eine lebende Legende für Millionen von Menschen auf der ganzen Welt.

Mit Anfang zwanzig präsentierte Jobs der Welt beinahe im Alleingang den ersten Computer, den man auf seinen Schreibtisch stellen konnte und der dort ganz selbstständig arbeitete. Er revolutionierte das Musikgeschäft und die Hörgewohnheiten einer ganzen Generation mit einem schicken kleinen Gerät namens iPod und einer gigantischen Verfügbarkeit von Songs im iTunes-Store. Er finanzierte und förderte eine Firma namens Pixar, die die erstaunlichsten computeranimierten Filme produzierte – unter anderem *Toy Story*, *Oben*, *Cars* und *Findet Nemo* – und damit imaginäre Figuren auf bisher ungekannte Weise zum Leben erweckte.

Obwohl er weder Ingenieur noch Computer-Nerd war, erfand Steve Jobs ein Must-Have-Produkt nach dem anderen, da er immer die Nutzer im Sinn hatte. Und ohne dass diejenigen, die ihm an diesem Tag im Juni 2005 zuhörten, etwas davon wussten, wurde bereits an weiteren erstaunlichen Innovationen gearbeitet, unter anderem am iPhone, das einen erheblichen Teil der Fähigkeiten eines Computers im Taschenformat zur Verfügung stellte. Immer wieder wurde der vierfache Vater mit dem Erfinder Thomas Edison und dem Automobilmagnaten Henry Ford verglichen, die beide erschwingliche, lebensverändernde Annehmlichkeiten entwickelten und damit den amerikanischen Alltag revolutionierten.

Doch neben seinen Erfolgen erlebte Jobs ebenso viel beachtete Niederlagen. Als er dreißig Jahre alt war, wurden ihm bei Apple sämtliche Zuständigkeiten entzogen, da man ihn für zu destruktiv und schwierig hielt. Er setzte sich zum Ziel, eine weitere Computerfirma zu gründen, und

scheiterte, wobei er Millionen von Investorengeldern verpulverte. Er konnte jähzornig sein, brüllte immer wieder Kollegen, Konkurrenten und Journalisten an. Manchmal brach er in Tränen aus, wenn etwas nicht nach seinem Wunsch verlief, und regelmäßig gab er die Ideen anderer als seine eigenen aus. Er konnte sowohl charmant als auch ausgesprochen aggressiv sein, sensibel und erstaunlich böseartig.

Einige Teile seines Lebens klingen, als kämen sie direkt aus einem märchenhaften Hollywoodfilm: Es gab ein feierliches Versprechen an seiner Wiege, große Liebesgeschichten, bemerkenswerte Rückschläge und einen Reichtum, der beinahe jedes Vorstellungsvermögen übertrifft. Andere Teile waren so chaotisch und hässlich, so durch und durch menschlich, dass sie wohl keine Jugendfreigabe bekommen hätten. Er wurde geliebt und ebenso gehasst, mit Nachdruck bewundert und abgelehnt. Die Menschen wählten große Worte, wenn sie ihn beschrieben: Visionär. Showman. Künstler. Tyrann. Genie. Mistkerl.

Bluejeans und Sandalen trug Jobs unter seiner Graduation-Robe, als er zum Mikrofon hinaufstieg, um auf jene Weise zu sprechen, die in ihrer Intensität und Leidenschaftlichkeit bezeichnend für alles war, was er tat. In einer kleinen Rede vor dreiundzwanzigtausend Studenten, Eltern und Freunden, die sich hier versammelt hatten, gewährte er ganz öffentlich einige sehr persönliche Einblicke: »Heute möchte ich Ihnen drei Geschichten aus meinem Leben erzählen.«

Mehr nicht. Nur drei Geschichten, die ein erstaunliches Leben prägten. Um zu verstehen, wer Steve Jobs war und was aus ihm wurde, hilft es, an diesem Punkt zu beginnen, mit der ersten jener drei Geschichten.

Teil 1

»Der Weg ist das Ziel«



Steve Jobs (ganz links) albert in der
sechsten Klasse mit Schulfreunden herum

1 Saat

Steve Jobs' erste Geschichte handelte davon, Zusammenhänge herzustellen, oder, wie er sagte, vom Verbinden von Punkten, und sie begann mit einem höchst ungewöhnlichen Versprechen.

Joanne Schieble war erst dreiundzwanzig und studierte gerade in Wisconsin, als sie erfuhr, dass sie schwanger war. Ihr Vater war nicht einverstanden mit ihrer Beziehung zu einem syrischstämmigen Studenten, der gerade auf seinen Master hinarbeitete, und die Sitten der 50er Jahre hatten für eine Mutter mit unehelichem Kind nur abschätzige Blicke übrig. Um nicht schief angeschaut zu werden, zog Joanne Schieble nach San Francisco und nahm Kontakt zu einem Arzt auf, der sich um unverheiratete Mütter kümmerte und bei der Vermittlung von Adoptionen behilflich war.

Ursprünglich erklärten sich ein Rechtsanwalt und dessen Frau bereit, das Neugeborene zu adoptieren. Als das Kind jedoch am 24. Februar 1955 zur Welt kam, entschieden sie sich anders.

Clara und Paul Jobs, ein bescheidenes Paar aus San Francisco – beide verfügten nur über Highschool-Bildung –, hatten schon auf ein Baby gewartet. Als sie der Anruf mitten in der Nacht erreichte, fackelten sie nicht lange, adoptierten das Neugeborene und gaben ihm den Namen Steven Paul.

Joanne Schieble legte Wert darauf, dass ihr Kind bei Eltern mit Collegeabschluss aufwuchs. Bevor die Adoption unter Dach und Fach gebracht werden konnte, erfuhr sie jedoch, dass beide Eltern keinen akademischen Grad vorweisen konnten. Sie schreckte zurück und gab erst einige Monate später nach, »als meine Eltern versprachen, dass sie dafür sorgen würden, dass ich eines Tages aufs College gehen könne«, wie Jobs später berichtete.

Mit der Hoffnung auf eine strahlende Zukunft für ihr Baby richtete sich die Familie Jobs in ihrem neuen Leben ein und adoptierte einige Jahre später noch eine Tochter, Patty. Der kleine Steve stellte sich als wissbegieriges Kind heraus und ihn großzuziehen als eine wahre Herausforderung. Einmal steckte er eine Haarklammer in eine Steckdose, was ihm eine verbrannte Hand und eine Fahrt in die Notaufnahme einbrachte. Er interessierte sich auch für

Ameisengift, was eine weitere Fahrt ins Krankenhaus erforderlich machte, wo man ihm den Magen auspumpte. Um Steve beschäftigt zu halten, wenn er morgens vor dem Rest der Familie erwachte, besorgten seine Eltern ihm ein Schaukelpferd, einen Schallplattenspieler und einige Little-Richard-Platten. Er war als Kleinkind so schwierig, dass seine Mutter einmal gestand, sich gefragt zu haben, ob seine Adoption nicht ein Fehler gewesen war.

Als Steve fünf Jahre alt war, wurde sein Vater nach Palo Alto versetzt, das ungefähr 45 Fahrminuten südlich von San Francisco liegt. Nach seinem Dienst bei der Küstenwache während des Zweiten Weltkriegs hatte Paul Jobs als Maschinist und Gebrauchtwagenhändler gearbeitet und war nun für eine Finanzierungsgesellschaft tätig, für die er Schulden eintrieb. In seiner Freizeit brachte er Gebrauchtwagen in Schuss und verkaufte sie mit Gewinn – Geld, das für Steves zukünftigen Collegebesuch angelegt wurde.



Patty Jobs,
Jahrbuchfoto von 1972

Die Gegend südlich von San Francisco war damals noch in weiten Teilen unbebaut und mit Aprikosen- und Pflaumenbaumplantagen durchsetzt. Die Familie kaufte ein Haus in Mountain View, und als Paul sich in der Garage eine Werkstatt einrichtete, räumte er einen Teil davon frei und sagte zu

seinem Sohn: »Steve, das ist jetzt deine Werkbank.« Er brachte Steve bei, wie man mit einem Hammer umgeht, und schenkte ihm einen Satz Miniwerkzeuge. Wie Jobs sich später erinnerte, verbrachte sein Dad im Laufe der Jahre »viel Zeit mit mir ... er brachte mir bei, wie man etwas baut, wie man etwas auseinandernimmt und wieder zusammensetzt«.

Die gewissenhafte Handwerkskunst seines Vaters und dessen Hingabe an die feinsten Details hinterließen einen tiefen Eindruck. »Er ist eine Art Genie mit seinen Händen. Er kann alles reparieren und es zum Laufen bringen und jedes mechanische Gerät auseinander- und wieder zusammenbauen«, erzählte Jobs 1985 in einem Interview. Zudem betonte sein Vater die Wichtigkeit, Dinge richtig zu machen. So lernte sein Sohn beispielsweise: »Wenn du ein Zimmermann bist und eine wunderschöne Kommode anfertigst, wirst du für die Rückseite kein Sperrholz verwenden, auch wenn sie an der Wand steht und niemand sie je zu Gesicht bekommt. Du wirst wissen, dass sie da ist, also wirst du ein schönes Stück Holz für die Rückseite verwenden.«

Diese Lektion sollte Jobs später wieder und wieder auf neue Apple-Produkte anwenden. »Damit man nachts ruhig schlafen kann, müssen Ästhetik und Qualität konsequent bis zum Ende durchgehalten werden«, sagte er.

Auch Clara Jobs unterstützte ihren kleinen Sohn, übernahm abends bei Freunden das Babysitten und finanzierte so den Schwimmunterricht. Und weil Steve seinem Alter voraus und wissbegierig war, brachte sie ihm das Lesen bei, was ihm in der Schule einen großen Vorsprung verschaffte.

Unglücklicherweise wurde genau dies für Steve zu einer Art Problem. In der Schule »wollte ich eigentlich nur zwei Dinge tun«, erinnerte er sich später. »Ich wollte Bücher lesen, weil ich es liebte, Bücher zu lesen, und ich wollte rausgehen und Schmetterlinge fangen.« Was er nicht wollte, war, Anweisungen zu befolgen. Mit dem vorgegebenen Ablauf eines Schultages kam er nicht zurecht, und bald langweilte es ihn, im Klassenzimmer zu sitzen. Er hatte das Gefühl, anders zu sein als seine Mitschüler.

Als er sechs oder sieben Jahre alt war, erzählte er dem Mädchen, das auf der anderen Straßenseite wohnte, dass er adoptiert worden sei. »Heißt das, deine echten Eltern haben dich nicht gewollt?«, fragte es.

Die unschuldige Frage traf ihn wie ein Schlag in den Magen und setzte ihm einen beängstigenden Gedanken in den Kopf, der ihm vorher nie

gekommen war. Schluchzend kam er ins Haus gerannt. Seine Eltern beeilten sich, ihn zu trösten und diese Vorstellung zu vertreiben. »Sie waren sehr ernst und schauten mir direkt in die Augen«, sagte er. »Sie sagten: ›Wir haben dich ganz bewusst ausgewählt.«

Tatsächlich hielten ihn seine Eltern für etwas ganz Besonderes – für außergewöhnlich intelligent, wenn auch ausgestattet mit außergewöhnlich starkem Willen. Später vermuteten Freunde und Kollegen, dass sein Antrieb und sein ausgeprägtes Kontrollbedürfnis aus einem tief verwurzelten Gefühl des Verlassen-worden-Seins herrührten. Er selbst aber sah es nicht so. »Zu wissen, dass ich adoptiert worden war, hat vielleicht dazu geführt, dass ich mir unabhängiger vorkam, aber verlassen habe ich mich nie gefühlt«, erzählte er einem Biografen. »Ich habe mich immer als jemand Besonderes gefühlt. Meine Eltern haben mir das Gefühl gegeben, besonders zu sein.«

Einige seiner Lehrer sahen ihn allerdings weniger als ganz besonderes Kind, sondern eher als Unruhestifter. Jobs fand die Schule derartig langweilig und schrecklich, dass er und einer seiner Freunde den meisten Spaß daran hatten, für Tumult zu sorgen. Viele Kinder kamen mit dem Fahrrad zur Schule und schlossen diese an Ständer vor der Monta Loma Elementary School an. In der dritten Klasse ließen sich Jobs und sein Freund von vielen ihrer Klassenkameraden die Schlosskombinationen verraten. Eines Tages tauschten sie dann sämtliche Schlösser aus. »Sie brauchten bis zehn Uhr abends, um all die Fahrräder zu sortieren«, erinnerte er sich.

Das schlimmste Verhalten wurde für ihre Lehrerin aufgespart. Jobs und sein Freund ließen im Klassenzimmer eine Schlange frei oder zündeten unter ihrem Stuhl Feuerwerkskörper. »Ihre nervösen Zuckungen hat sie uns zu verdanken«, sagte er später.

Wegen seines Fehlverhaltens wurde er zwei oder drei Mal nach Hause geschickt, aber er konnte sich nicht erinnern, jemals bestraft worden zu sein. Stattdessen verteidigte ihn sein Vater und sagte den Lehrern: »Wenn Sie sein Interesse nicht aufrechterhalten können, sind Sie doch selber schuld.«

In der vierten Klasse wurde er von einer ganz speziellen Lehrerin gerettet, von Imogene »Teddy« Hill, die freundlich zu ihm war, als die Familie Jobs eine schwere Zeit durchmachte. Beeindruckt von einem Nachbarn, der als Immobilienmakler gutes Geld verdiente, besuchte Paul Jobs die Abendschule und verschaffte sich selbst die Maklerlizenz. Aber sein Timing war schlecht,

und die Nachfrage an Immobilien sank genau in dem Augenblick, da er versuchte, ins Geschäft einzusteigen.

Eines Tages fragte Mrs. Hill ihre Schüler: »Gibt es irgendetwas, das ihr in unserem Universum so gar nicht versteht?« Der junge Jobs antwortete: »Ich verstehe nicht, warum mein Vater ganz plötzlich so pleite ist.«

Clara Jobs übernahm einen Teilzeitjob in der Lohnstelle einer örtlichen Firma, und die Familie nahm ein zweites Darlehen für ihr Haus auf. Für etwa ein Jahr war das Geld überaus knapp.

Nachdem sie Steve Jobs einige Wochen lang in ihrer Klasse gehabt hatte, war Mrs. Hill in der Lage, ihren ungewöhnlichen Schüler richtig einzuschätzen. Sie bot ihm einen verführerischen Handel an: Wenn er ein Matheaufgabenheft selbstständig ausfüllte und mindestens 80 Prozent der Aufgaben richtig waren, würde sie ihm fünf Dollar und einen riesigen Lutscher schenken.

»Ich hab sie angeguckt, als wollte ich sagen: Haben Sie sie nicht mehr alle, Lady?«, erinnerte sich Jobs. Aber er nahm die Herausforderung an. Es dauerte nicht lange, und seine Bewunderung und sein Respekt für Mrs. Hill waren so groß, dass er keine weiteren Bestechungen mehr brauchte.

Sie erwiderte die Bewunderung und versorgte ihren Ausnahme-Schüler mit einem Bausatz, um sich eine optische Linse schleifen und eine eigene Kamera anfertigen zu können. Aber das hieß noch lange nicht, dass aus Jobs ein einfaches Kind geworden wäre. Viele Jahre später amüsierte Mrs. Hill einige von Jobs' Kollegen, indem sie ihnen ein Foto vom Hawaii-tag zeigte. Jobs stand in der Mitte und trug ein Hawaiihemd. Aber das Foto verriet nicht die gesamte Geschichte: Er hatte an diesem Tag kein Hawaiihemd dabeigeht, dafür aber einen Mitschüler dazu überredet, ihm seins zu geben.

»Eine der Heiligen meines Lebens«, nannte Jobs seine Lehrerin später und fügte hinzu: »In diesem Jahr habe ich, glaube ich, mehr gelernt als in jedem anderen Schuljahr.« Imogene Hill war es auch, der er das Verdienst zuschrieb, ihn auf den richtigen Weg geleitet zu haben. »Ich bin zu hundert Prozent sicher, wenn es in der vierten Klasse nicht Mrs. Hill und einige andere gegeben hätte, ich wäre ganz sicher im Knast gelandet«, sagte er später.

Nachdem sein Interesse an der Schule neu entflammt war und sich sein Verhalten leicht verbessert hatte, wurde Jobs bei einem Leistungstest so hoch eingestuft, dass die Verantwortlichen an seiner Schule die Empfehlung

ausgaben, er solle zwei Klassen überspringen. Seine Eltern waren jedoch nur damit einverstanden, dass er eine Klasse übersprang.

Auf der Middle School wurde der Lernstoff schwieriger, aber noch immer wollte Steve Jobs Schmetterlinge fangen gehen. Auf einem Zeugnis der sechsten Klasse wurde er »als exzellenter Leser« bezeichnet, aber es wurde hinzugefügt: »Er hat große Schwierigkeiten damit, sich selbst zu motivieren und den Sinn darin zu sehen, für den Unterricht zu lesen.« Er stelle außerdem »manchmal ein Problem für die Disziplin« dar.

Die siebte Klasse brachte eine sehr viel rauere Schülermischung zusammen. Prügeleien waren an der Tagesordnung. Einige Schüler tyrannisierten den drahtigen Jungen, der ein Jahr jünger war als alle anderen. Jobs ging es elend, und in der Mitte des Jahres setzte er seinen Eltern ein Ultimatum. »Er sagte, wenn er wieder zu dieser Schule müsse, würde er einfach nicht hingehen«, erinnerte sich sein Vater. Sie nahmen ihn ernst. »Also entschlossen wir uns, dass es besser sei umzuziehen«, sagte sein Vater.

Seine Eltern kratzten ihr wenig Kapital zusammen und kauften ein Haus mit drei Schlafzimmern in Los Altos, wo die Schulen erstklassig waren – und sicher. Hier, so glaubten sie, würde ihr begabter Sohn sich auf den Unterricht konzentrieren können. Aber Mitte der 60er Jahre änderten sich die Zeiten. Schon bald sollte Jobs ganz andere Dinge im Sinn haben.

»For the times they are a-changin'«
Bob Dylan

2 Woz

Die neue Schule stellte tatsächlich eine Verbesserung dar, und Jobs traf andere Jungs, die seine Interessen teilten. Hier schloss er Freundschaften, die sein gesamtes Leben verändern sollten.

Außerdem hatte er das Glück, im Santa Clara Valley aufzuwachsen, einem Ort, an dem es nur so wimmelte von Ingenieuren und Tüftlern, die seine wachsende Leidenschaft für das expandierende Feld der Elektronik füttern konnten.

Nachdem Paul Jobs klargeworden war, dass sein Sohn sein Interesse an Autos und anderen Handwerkstechniken nicht teilte, hatte er ihm von der Grundschule an elektronische Geräte geschenkt, die er auseinandernehmen und studieren konnte. Steve Jobs fand in seiner alten Nachbarschaft zudem einen Mentor, einen Hewlett-Packard-Ingenieur namens Larry Lang, der ihn zum Beispiel mit einem altmodischen Kohlemikrofon faszinierte, das er so umgebaut hatte, das es keinen elektronischen Verstärker benötigte. Lang zeigte dem Jungen auch die Heathkits-Bausätze, die aus elektronischen Komponenten und detaillierten Anleitungen bestanden und mit denen sich Hobbytechniker Radios und andere Geräte selber bauten.

»Dafür zahlte man mehr Geld, als wenn man loszog und sich das fertige Produkt kaufte«, erinnerte sich Jobs. Aber er war fasziniert davon, wie ihm das Zusammensetzen der Einzelteile dabei half, die Wirkungsweisen der Geräte zu verstehen, und ihm bewusst machte, was er selbst bauen konnte. »Diese Dinge waren keine Rätsel mehr. Ich meine, man schaute sich einen Fernsehapparat an und dachte: So einen hab ich noch nicht gebaut. Aber ich könnte es. Es gibt einen im Heathkit-Katalog, und ich hab' schon zwei andere Heathkits gebaut, also könnte ich den auch hinkriegen«, sagte Jobs. »Es gab einem ein enormes Maß an Selbstvertrauen, dass man durch Information und Lernen scheinbar sehr komplexe Apparaturen im eigenen Umfeld begreifen konnte.«

Auch nach dem Umzug der Familie blieb Jobs in Kontakt mit Lang, der ihm dabei half, in einen Hewlett-Packard-Explorer-Club aufgenommen zu

werden. Jobs versammelte sich mit anderen Schülern in der Cafeteria des Unternehmens, wo die Ingenieure von ihrer Arbeit berichteten. Es geschah bei einem dieser Besuche, dass Jobs zum ersten Mal einen Desktop-Computer erblickte. In den 60er Jahren waren die kleinsten Computer so groß wie Kühlschränke, die meisten füllten jedoch ganze Räume aus und benötigten eigene Klimaanlage, damit sie nicht überhitzten. Hewlett-Packard hatte 1968 den 9100A entwickelt, die erste Desktop-Rechenmaschine für die Forschung, und bewarb ihn als »Personal Computer«, der »bei der Lösung wissenschaftlicher und technischer Probleme« zehn Mal schneller sei als »die meisten gängigen Geräte«.

»Er war riesig, vielleicht vierzig Pfund schwer, aber er war eine Schönheit«, sagte Jobs. »Ich habe mich gleich in ihn verliebt.«

Während er versuchte, seinen eigenen Frequenzzähler zu bauen, der die Impulse eines elektronischen Signals messen konnte, stellte Jobs fest, dass ihm Bauteile fehlten. Ohne sich große Gedanken zu machen, suchte er kurzerhand im Telefonbuch die Privatnummer von HP-Gründer Bill Hewlett und rief ihn an. Hewlett nahm das Gespräch gnädig entgegen und sprach zwanzig Minuten lang mit Jobs. Als der Plausch beendet war, hatte sich Jobs nicht nur die fehlende Teile besorgt, sondern zudem den Kontakt für einen Ferienjob. Er verbrachte einen Sommer am Fließband, wo er Schrauben in Frequenzzähler einbaute, die in Laboren und Fabriken benutzt wurden. »Ich war im Himmel«, wie er sich später erinnerte.

Es waren Menschen wie Bill Hewlett, die dabei halfen, aus dem Santa Clara Valley einen Anziehungspunkt für Ingenieure und technische Spezialisten zu machen. Zusätzlich zum wachsenden Hewlett-Packard-Unternehmen in Palo Alto boten die Missile Division von Lockheed in Sunnyvale ein nahe gelegenes NASA-Forschungszentrum und Fairchild Semiconductor in San Jose den Technik-Interessierten eine steigende Zahl von Arbeitsplätzen. Zudem waren die Stanford University im nahen Palo Alto und die University of California-Berkeley, ein stückweit nördlich, regelrechte Brutstätten von Wissenschaft und Technologie.

Die Jahre von Jobs' Kindheit waren eine Zeit rapider Innovationen in der Welt der Elektronik, der Naturwissenschaften und der Technologie, die den unsichtbaren Strom der Elektrizität zu erstaunlichen Prozessen befähigte. In den späten 40er Jahren erfanden drei Wissenschaftler, die in den AT&T-Bell-Laboren arbeiteten – John Bardeen, Walter Brattain und William Shockley –

den Transistor, ein winziges Bauelement, das Elektronen leiten und verstärken konnte. Der Transistor umschloss jenes Material, das man »Halbleiter« nannte – weder ein echter Isolator, noch ein Leiter – und das elektronische Ströme in eine Richtung senden konnte, nicht jedoch in die andere. Mit der Zeit wurde Silizium zum bevorzugten Halbleitermaterial, und die winzigen Vorrichtungen, die daraus resultierten, wurden als Halbleiter oder Chips bekannt. Indem er die sperrigeren, weniger verlässlichen Vakuumröhren ersetzte, wurde der Transistor zur Basis für alle elektronischen Geräte und ermöglichte es Wissenschaftlern und Ingenieuren, immer kleinere Varianten zu entwickeln, Transistorradios zum Beispiel, die man sich in die Hosentasche stecken konnte, Fernseher, die in ein Regal passten, Taschenrechner von der Größe einer Handfläche und schließlich einen Computer, den man sich auf den Schreibtisch stellen konnte.

Während Hewlett-Packard und die anderen Firmen wuchsen und sich darauf verlegten, neues Equipment, Halbleiter und Geräte mit verbesserten Fähigkeiten herzustellen, begannen ehrgeizige Männer ihre eigenen Firmen zu gründen, um weitere Innovationen auf den Markt zu bringen. Es war, wie Jobs später sagte, »wie bei diesen Blumen oder Getreidesorten, die ihre Saat in Hunderte Richtungen verstreuen, wenn man darauf pustet«.

Die hohe Aktivität und Konzentration auf Chips und Schaltkreise zog mehr und mehr Menschen in die Gegend. Die Obstplantagen wurden für neue Häuserbauten plattgewalzt, und zwischen 1960 und 1970 verdoppelte sich die Einwohnerzahl von San Jose, während sich die des nahe gelegenen Cupertino sogar vervierfachte. Bald schon würde die Gegend als »Silicon Valley« Berühmtheit erlangen.

Zu dieser Zeit besuchte Jobs die Junior High, und sein Vater arbeitete für eine Firma, die Laser für elektronische und medizinische Produkte herstellte. Auch daran entwickelte Jobs ein Interesse und baute sich mit Ersatzteilen, die er geschnorrt oder die sein Vater mit nach Hause gebracht hatte, seinen eigenen Laser. Manchmal nahm er seine Projekte auch mit zur Junior Highschool und präsentierte sie dort.

Aus einem der Mitschüler, Bill Fernandez, wurde ein guter Freund, der an einem Projekt für die Wissenschaftsschulmesse mit ihm zusammenarbeitete und mit dem er auch andere Interessen teilte. In den kommenden Jahren unternahmen sie immer wieder lange abendliche Spaziergänge, bei denen sie sich über alle möglichen ernsten Themen unterhielten, vom Vietnamkrieg bis

zu Mädchen, von Drogen bis zur Religion. (Tatsächlich rang Jobs sein ganzes Leben lang mit großen Ideen und schwierigen Problemen, indem er sie auf langen Spaziergängen besprach.)

Mit dreizehn hatte Jobs aufgehört, zur lutherischen Kirche zu gehen, nachdem er den Pfarrer mit einem Zeitschriftenartikel über verhungrende Kinder in Afrika konfrontiert hatte. »Weiß Gott davon? Und was wird mit diesen Kindern passieren?«, fragte er den Pfarrer. Als dieser zugab, »Ja, Gott weiß davon«, erklärte Jobs, dass er nicht zu einem solchen Gott beten könne.

Trotzdem verbrachten er und Fernandez Stunden damit, spirituelle Themen zu diskutieren. »Wir waren beide an der spirituellen Seite der Dinge interessiert, an den großen Fragen: Wer sind wir? Was ist der Sinn von alledem? Was bedeutet es?«, sagte Fernandez. »Meistens war es Steve, der das Reden übernahm ... Er hatte gerade seine große Leidenschaft des Tages gefunden oder etwas, das ihm auf der Seele lag, und er schwatzte mir stundenlang die Ohren voll, während wir spazieren gingen.«

1968, das Jahr, in dem Jobs mit der Highschool begann, war eines der ereignisreichsten der neueren amerikanischen Geschichte. Martin Luther King, der mit gewaltlosen Mitteln gegen die Rassendiskriminierung gekämpft hatte, wurde im April ermordet. Zwei Monate später wurde Präsidentschaftskandidat Robert Kennedy nach einer Wahlkampfreden erschossen. Die Proteste gegen den Vietnamkrieg erreichten einen Höhepunkt, als die Demonstranten bei der Democratic National Convention in Chicago einen Aufruhr auslösten.

Gleichzeitig tauchte ein kurioses neues Gesellschaftsphänomen auf der Bildfläche auf. In einer Coverstory mit dem Titel »Die Hippies« beschrieb das *Time Magazine* 1967 die hauptsächlich weißen, gebildeten jungen Leute aus der Mittelschicht, die »ausstiegen«, das College und traditionelle Berufswege ablehnten und stattdessen nach Liebe, Frieden und Erleuchtung suchten – unter anderem, indem sie mit halluzinogenen Drogen wie Marihuana und LSD experimentierten. Die Hippies, die ihren Spitznamen einem Beatnik-Begriff aus den 50ern verdankten (»hip« oder »Hipster«), zogen sich knallbunte Kleidung an, hörten Acid Rock von Bands wie Jefferson Airplane oder den Grateful Dead und trugen ihre Haare lang. Zum Epizentrum der Bewegung wurde das Haight-Ashbury-Viertel im nahe gelegenen San Francisco.

Im Kontrast dazu stellte die Homestead Highschool, in die Jobs in diesem Jahr kam, noch immer klassisches, geschütztes Vorstadtleben dar. Bestehend

aus einer Reihe von ein- und zweistöckigen Gebäuden und umgeben von Stacheldraht, sah der Campus ein bisschen nach Gefängnis aus. Die fünfhundert Schüler der Jahrgangsstufe 1972 waren beinahe ausnahmslos weiß – nur zwei schwarze und eine Handvoll asiatischer Mitschüler gehörten dazu. Eine strenge Kleidungsvorschrift verlangte, dass Jungs sich die Haare auf Ohrhöhe stutzen mussten. Bluejeans waren verboten, also trugen Jungs Stoffhosen und Mädchen Kleider und Röcke, deren Saum nicht weiter als sieben Zentimeter von den Knien entfernt sein durfte.

Mitschülern gegenüber konnte Jobs kühl und spröde sein, und er trat äußerst selbstbewusst auf – vielleicht zu selbstbewusst. Aber man hielt ihn auch für intelligent und einen sehr guten Schüler. Carlton Ho, der damals Tambourmajor bei der Highschool-Drumband war und heute als Professor für Bauingenieurwissenschaften tätig ist, erinnerte sich, dass er und Jobs einen Mathematiklehrer nervten, indem sie während des Unterrichts Kataloge für Technikzubehör durchblätterten und die Angebote diskutierten.

Während ihres Junior-Jahres begann sein Freund Bill Fernandez damit, an Abenden und Wochenenden seinem Nachbarn Steve Wozniak dabei zu helfen, in dessen Garage einen kleinen Computer zu bauen. Wozniak, der fast fünf Jahre älter und Jobs damit vier Schuljahre voraus war, hatte in Homestead als herausragender Mathematik-, Naturwissenschaften- und Elektronikschüler gegolten. Auch wenn seine Familie es sich nicht wirklich leisten konnte, hatten ihm seine Eltern ermöglicht, ein Jahr an der University of Colorado in Butler zu studieren. Aber Wozniak, oder Woz, wie seine Freunde ihn nannten, war hauptsächlich daran interessiert gewesen, mit den Möglichkeiten der großen Uni-Computer herumzuexperimentieren oder bis spät in die Nacht Bridge zu spielen. Am Ende des Jahres litten seine anderen Noten und er kehrte nach Hause zurück, um ein Community College zu besuchen, wo er Computerwissenschaften studierte.



Steve Jobs,
Jahrbuchfoto von 1971

Im Unklaren darüber, ob man ihm während des Vietnamkrieges zum Militär einziehen würde, und da er sein Studium finanzieren musste, nahm sich Wozniak ein Jahr frei und heuerte bei einer Firma als Computerprogrammierer an. (Zu dieser Zeit wurden junge Männer, wenn sie zwanzig Jahre alt waren, in einer jährlichen Lotterie nach einer zu ihrem Geburtstag ausgestellten Nummer für den Militärdienst ausgelost; Wozniaks Geburtstag entsprach jedoch eine hohe Lotterienummer, was bedeutete, dass es eher unwahrscheinlich war, dass man ihn überhaupt einziehen würde.)

Wenn Jobs und Fernandez sich intensiv für Elektronik interessierten, dann war Wozniak besessen davon. Jahrelang hatte er Bedienungsanleitungen gesammelt, die erklärten, wie Minicomputer hergestellt wurden, und er hatte ihre Komponenten und Verbindungen studiert. Aus Spaß hatte er dann Konstruktionsideen entworfen, die es möglich machen würden, sie mit weniger Teilen anzufertigen.

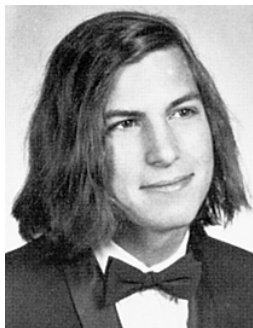


Stephen G. Wozniak

Steve Wozniak,
Jahrbuchfoto von 1968

Der Computer, den Wozniak und Fernandez bauten, sah nach nicht viel aus. Zusammengesetzt aus Ersatzteilen, die sie sich zusammengeklaut hatten, verfügte er gerade einmal über genug Speicherkapazität für 256 Zeichen (also für etwa einen ausgeschriebenen Satz). Wozniak konnte kleine Programme auf Lochkarten schreiben, die den Computer dazu brachten, alle drei Sekunden zu piepen oder Lichter, die an der Vorderseite angebracht waren, aufblinken zu lassen. Es gab keine Tastatur und keinen Monitor und selbst für einfachste Berechnungen zu wenig Speicherkapazität. Trotzdem: Er konnte ein Programm laufen lassen. Sie nannten ihn den Cream Soda Computer, weil sie während des Baus so viele Flaschen Cream Soda konsumiert hatten. (Der Computer starb einen frühen Tod, als eine Überspannung aus der Stromleitung die Schaltkreise in einer Rauchwolke aufgehen ließ.)

Fernandez wurde klar, dass seine Freunde, die beide ein Faible für Elektronik wie für Schülerstreiche hatten, sich treffen sollten. Eines Tages also kam Jobs auf dem Fahrrad vorbei. Wozniak wusch gerade sein Auto am Straßenrand. »Hey, Woz«, rief Fernandez. »Komm hier rüber, ich will dir Steve vorstellen.«



Steve Jobs,
Jahrbuchfoto von 1972

Trotz des Altersunterschieds kamen die beiden vom ersten Moment an miteinander klar. Jobs bewunderte die Tatsache, dass Wozniak mehr von Elektronik verstand als er selbst, und spürte, dass seine Unerfahrenheit und Woz' Erfahrungheit sich perfekt ergänzten. Wozniak wiederum wusste zu schätzen, dass Steve, wie er sagte, »es gleich kapiert hat. Und ich mochte ihn. Er war irgendwie ziemlich dünn und drahtig und voller Energie.«

Von nun an verbrachten sie immer mehr Zeit miteinander. Wozniak machte Jobs mit der Musik und den kraftvollen Songtexten Bob Dylans bekannt, und die beiden begannen, Raubmitschnitte von Dylans Konzerten aufzuspüren. Es sollte nicht lange dauern und sie würden zu Partnern in einem gänzlich ungewöhnlichen – und illegalen – Geschäft werden.

3 Phreaks

Der Wechsel in die elfte Klasse war ziemlich ereignisreich für Jobs.

Im Sommer nach der zehnten Klasse setzte er seinen Schülerjob im Lager eines örtlichen Ladens fort, in dem es eine große Menge elektronischer Bauteile gab – ähnlich den Autoersatzteil-Outlets, zu denen ihn sein Vater als Kind mitgenommen hatte. Hier hatte er eine breite Kenntnis von Elektroteilen und Preisen entwickelt und die grundlegenden Regeln des Geschäftslebens gelernt. Beinahe intuitiv begriff er das Prinzip des Gewinns, den Unterschied zwischen dem, was der Laden für Waren zahlte, und dem Preis, zu dem er sie weiterverkaufte; gelegentlich erwarb er selbst Teile auf einem Flohmarkt vor Ort und verkaufte sie mit Gewinn an den Besitzer des Ladens, der sie dann wiederum für einen noch höheren Preis weiterverkaufte.

Dank dieser diversen Einkünfte war Jobs in der Lage, sich ein Auto anzuschaffen, einen kleinen und oft unzuverlässigen roten Fiat, der es ihm ermöglichte, Erkundungen zu machen und seine Freunde in Stanford oder Berkeley zu besuchen, die älter waren als er.

Als die 70er Jahre anfangen, flaute der Vietnamkrieg langsam ab, und die Hippiekultur begann, sich ins Valley zu verkriechen. Jobs wiederum, der schon immer Grenzen ausgetestet hatte, begann zu experimentieren. Er ließ sich das Haar lang wachsen. Er begann, Marihuana zu rauchen. Sein Vater war wütend und entsetzt, als er Drogen im Wagen seines Sohnes fand, und versuchte ihn zu dem Versprechen zu bewegen, endgültig die Finger davon zu lassen. Jobs junior weigerte sich. »Das war der einzige richtige Krach, den ich je mit meinem Dad gehabt habe«, sagte er.

Zur gleichen Zeit begannen sich seine Interessen über die Naturwissenschaften, Mathematik und Elektronik hinaus auszudehnen. »Ich entdeckte Shakespeare, Dylan Thomas und das ganze klassische Zeug. Ich las *Moby Dick* und belegte an der Schule als Junior noch einmal Kurse im Kreativen Schreiben.«

Die Homestead High lockerte derweil ihren Dresscode und ließ Bluejeans zu. Zusammen mit einem Freund gründete Jobs den Buck Fry Club – eine

anzügliche Anspielung auf den Nachnamen des Schulleiters –, der aber trotzdem vom Lehrkörper gesponsert wurde. Die kleine Gruppe organisierte Konzerte von Schülerbands, die Jazz, Blues und Progressive Rock spielten. Da Jobs sich mit Lasern auskannte, konnten die Clubmitglieder aufwendige Lasershows kreieren, bei denen Farbflecken zum Rhythmus der Musik aufleuchteten und die Bühne in Regenbogenfarben getaucht wurde.

Der Buck Fry Club war zudem für kleine Streiche bekannt, so strichen die Mitglieder einen Toilettensitz mit Goldfarbe an und zementierten ihn in einen Blumentopf. Einmal luden sie den Schulleiter zum Frühstück ein. Der Ort stellte sich als recht spektakulär heraus – es handelte sich um das Dach der Cafeteria, auf dem sie Tisch und Stühle aufgebaut hatten. Sie schafften es sogar, einen VW Käfer dort hinaufzubefördern.

Nach der Schule zeigte Wozniak Jobs ein Gerät im Taschenformat, das er während seines Freshman-Jahres am College gebaut hatte. Man konnte damit das Fernsehbild verrauschen, indem man das Signal störte. Während seine Wohnheim-Mitbewohner fernsahen, drückte Woz unbemerkt die Knöpfe des Geräts. Er trieb seine unglücklichen Kommilitonen damit zur Weißglut, dass er die Bildstörungen immer dann veränderte, wenn sich eine Person dem Fernseher näherte oder ihn auf eine bestimmte Art und Weise berührte. Damit konnte er die unwissenden Studenten dazu bringen, sich vor dem Fernseher zu verrenken wie eine Brezel. (Dieser Streich beeindruckte Jobs derartig, dass er mehr als dreißig Jahre später, als seine Fernbedienung bei einer iPhone-Präsentation den Geist aufgab, für eine Minute abbrach, um die Geschichte von Woz' Störgerät zu erzählen und vorzuführen, wie manch ein Student schließlich mit einem Bein in der Luft und völlig verdrehten Armen dagestanden hatte.)

Am Ende von Jobs' Junior-Jahr verschworen sich die zwei Steves zusammen mit einem Freund von Wozniak dazu, dem Abschlussjahrgang mit einem speziellen Banner zu gratulieren. Sie nahmen ein gebatiktes Laken, zeichneten eine überaus realistische Hand darauf, die das universell verständliche Zeichen des Missfallens ausdrückte, und fügten ein fröhliches »Best Wishes« hinzu. Sie unterzeichneten mit SWAB JOB, eine Kombination ihrer Initialen und Jobs' Namen.

Die drei planten, das Banner auf einem der Gebäudedächer anzubringen und es zu entfalten, wenn die Abschlusschüler vorbeiziehen würden. Aber sie hatten Schwierigkeiten damit, das Laken zu entrollen. Die drei werkten

mehrere Nächte daran herum. Am Tag der Abschlussfeier bekam Wozniak einen Anruf von Jobs. Jemand hatte das Banner abgenommen und Jobs war aufgefliegen.

Erst sehr viel später erfuhr Wozniak, dass Jobs mit der Aktion vor anderen Schülern angegeben und einer von ihnen die Sache verdorben hatte.

Im Herbst 1971 kehrte Wozniak ans College zurück, diesmal nach Berkeley, etwa eine Stunde nördlich von Los Altos. Er hatte noch nicht mit den Vorlesungen begonnen, als seine Mutter ihn auf einen ungewöhnlichen Artikel im *Esquire* aufmerksam machte: Eine Gruppe von Hackern baute kleine Geräte, die sie »Blue Boxes« nannten und die dieselben Signaltöne erzeugten, wie sie die Telefongesellschaft für die Übermittlung von Anrufen benutzte. Indem sie die Töne in der exakten Frequenz kopierten, schafften es die Hacker, Telefonleitungen zu kapern und so umsonst in die ganze Welt zu telefonieren. Sie nannten sich selbst »Phone Phreaks«.

Die Telefongesellschaft zu überlisten, begeisterte Wozniak. Es war noch nicht lange möglich, selbstständig eine Übersee-Nummer zu wählen, ohne sich von der Vermittlung durchstellen lassen zu müssen. Jahrzehnte vor der Erfindung von Handys gab es nur eine einzige Telefongesellschaft – und Ferngespräche waren teuer: Ein Drei-Minuten-Telefonat von einer Küste zur anderen kostete am Wochenende oder in der Nacht siebzig Cents, was heute etwa vier Dollar entspricht. Anrufe unter der Woche kosteten sogar noch mehr. Das Potential war also ungeheuer.

Hingerissen rief Wozniak seinen Freund Steve Jobs an und begann, ihm den Artikel vorzulesen. Noch am selben Tag begaben sich die beiden zur Bibliothek, um sich über das Thema zu informieren, und stießen in technischen Dokumenten tatsächlich auf die exakten Frequenzen. Über mehrere Monate arbeitete Wozniak daran, seine eigene Blue Box zu entwerfen und zu bauen. Andere hatten Aufnahmen auf Kassetten benutzt oder selbst in den Hörer gepfeifen, um die Leitungen zu kapern, er aber wollte für denselben Effekt auf die digitalen Chips zurückgreifen, die in den Firmen ihrer Umgebung produziert wurden.

Zugleich begannen sie damit, nach einer der Personen zu suchen, die in der *Esquire*-Story erwähnt worden war. »Captain Crunch«, einer der Pioniere dieser Technik, hatte seinen Codenamen angenommen, nachdem er herausgefunden hatte, dass die kleine Plastikpfeife, die als Gimmick in den Captain-Crunch-Frühstücksflocken-Packungen lag, die exakte Frequenz traf,

um ein Ferngespräch abzugreifen, wenn man sie richtig blies. Durch einen Bekannten stöberten Jobs und Wozniak ihn schließlich auf und luden ihn zu einem Treffen ein.

Der Mann, der in der Tür von Wozniaks Studentenzimmer auftauchte, war alles andere als ein strahlender Captain. Sein Haar hing zu einer Seite herunter, ihm fehlten einige Zähne, und weil er in seinem VW-Bus lebte, hatte er schon länger nicht mehr geduscht. Mehrere Stunden lang erfuhren sie von ihm weitere Details darüber, wie man die Box benutzen konnte, tauschten Einwahlcodes und Techniken aus.

Spät in dieser Nacht traten Wozniak und Jobs die Rückfahrt zum Haus der Jobs' in Los Altos an, als der kleine rote Fiat liegen blieb. Nachdem sie eine Telefonzelle gefunden hatten, baten sie den Vermittler, eine 800-Nummer zu wählen, da sie sich mittels ihrer Blue Box die Hilfe umsonst holen wollten. Der Angestellte in der Vermittlung der Telefongesellschaft witterte jedoch Ärger und schaltete sich immer wieder dazwischen. Gerade als sie echtes Geld in das Telefon steckten, um einen ganz normalen Anruf zu tätigen, fuhr ein Polizeiwagen rechts ran.

Die Polizisten tasteten beide ab. Einer von ihnen zog die Box aus Wozniaks Manteltasche und fragte ihn, worum es sich dabei handele. Wozniak erzählte ihm, es sei ein Musik-Synthesizer, damals eine noch relativ neue Erfindung. Während die Polizei sie befragte, wurden die beiden immer nervöser. Ihre Antworten waren aber offenbar zufriedenstellend, und die Polizisten fuhren sie zu einer Tankstelle und gaben ihnen die Box zurück.

Anfänglich benutzten Wozniak und Jobs die Box zu ihrem eigenen Vergnügen. Jobs rief damit etwa von einem der Schultelefone bei Witz-Hotlines in England an. Er hinterließ Nachrichten für Mitschüler, dass sie zuhören, aber nicht auflegen sollten. Einmal rief Wozniak sogar spät nachts im Vatikan an. Er gab vor, Henry Kissinger zu sein, damals Sicherheitsberater von Präsident Nixon, und bat um ein Gespräch mit dem Papst. Anfangs versicherte der Teilnehmer am anderen Ende, jemand würde geschickt, um den Heiligen Vater zu wecken – kam dann aber zur Vernunft, als der Anrufer sein Lachen nicht länger unterdrücken konnte.

Trotz des Konfliktes mit dem Gesetz hatte Jobs schon bald eine Eingebung. »Verkaufen wir die Dinger«, sagte er zu Wozniak. Während die ersten Aufträge einliefen, fand Wozniak einen Weg, wie sich die Kosten für die Bauteile von 80 Dollar auf 40 Dollar reduzieren ließen, und schließlich

verkauften sie die Boxen für 300 Dollar und für Schüler zum Sonderpreis für 150 Dollar. Wozniak wählte den Codenamen »Berkeley Blue«, Jobs »Oaf Tobark«, und sie machten einen ordentlichen Gewinn.

Es war an einem Sommerabend, als sich die beiden wieder einmal mit einem potentiellen Käufer trafen. Mitten im Verkaufsgespräch zückte der Kunde plötzlich einen Revolver und richtete ihn auf Jobs. Schnell war ihm klar, dass Diskutieren in diesem Fall nichts bringen würde, also händigte Jobs die Box aus.

Wenig später traf er die Entscheidung, aus dem Geschäft auszusteigen. Es langweilte ihn mittlerweile, und das Risiko, beim Verkauf illegaler Ware entweder erschossen oder geschnappt zu werden, war zu groß. Wozniak wiederum machte weiter und verkaufte insgesamt zweihundert Boxen. Und selbst nachdem Jobs ausgestiegen war, teilte Wozniak den Gewinn zu gleichen Teilen mit seinem Freund, genau so, wie sie es zu Beginn getan hatten.

Die ganze Geschichte hatte womöglich eine unerwartete Wirkung auf die Zukunft. Ron Rosenbaum, der 1971 die *Esquire*-Geschichte geschrieben hatte, sagte später, dass die frühe Verbindung von Jobs und Wozniak mit dem berühmten Captain Crunch – der eigentlich John Draper hieß – einer der Gründe dafür sein konnte, dass sich Computerhacker in späteren Jahren auf die Rechner anderer Firmen konzentrierten und den Apple Macintosh in Ruhe ließen.

Als seine Zeit an der Highschool dem Ende entgegenging, begann Jobs gegen traditionelle Erwartungshaltungen zu rebellieren. Er perfektionierte ein Starren ohne zu blinzeln, mit dem er die Leute verrückt machen konnte. Er experimentierte mit Fastenkuren und strengen Diäten, bei denen er beispielsweise nur Obst und Gemüse aß. Mit seiner ersten Freundin, Chrisann Brennan, probierte Jobs LSD aus. Auch als Acid bekannt, wird LSD heute als überaus gefährlich eingestuft, vor vierzig Jahren begegnete man jedoch häufig Menschen, die es probiert hatten, um zu einer tieferen Bewusstseinsform zu gelangen.

Mit siebzehn war Jobs dünn, trug langes Haar, einen zotteligen Bart und schleppte beträchtliche Ängste mit sich herum. »Er schlurfte in der Gegend herum und sah halb irre aus«, erinnerte sich Chrisann Brennan. Aber wenn sie zusammen waren, war er ruhig, schüchtern und lustig, ein romantischer Teenager, der Lyrik, Bob Dylan und das Schrammeln auf seiner eigenen Gitarre liebte. »Er sagte mir bei unserem ersten oder zweiten Date, dass er mal

Millionär werden würde, und ich glaubte ihm«, berichtete sie. »Steve konnte in die Zukunft sehen.«

Am Ende des Schuljahres entschied sich Jobs zum Missfallen seines Vaters dazu, den Sommer zusammen mit Chrisann in einer Hütte zu verbringen, von der aus man über das gesamte Valley blicken konnte. Auch wenn der Vermieter ihn zuerst nicht haben wollte, war Jobs niemand, der ein Nein als Antwort akzeptierte, und so vermietete ihm der Mann schließlich doch noch ein Zimmer. Jobs und seine Freundin verbrachten einen großen Teil des Sommers dort. Sein Vater hatte es ihm nicht erlaubt – aber, wie so oft, tat Jobs, was er wollte, und Konsequenzen hatte er nicht zu erwarten. Sein Vater eilte sogar zur Rettung, als der rote Fiat Feuer fing.

Um sich das Geld für die Reparatur zu verdienen und über die Runden zu kommen, besorgten sich Jobs, Chrisann, Wozniak und ein weiterer Freund gut bezahlte Jobs als *Alice-im-Wunderland*-Darsteller in einem Einkaufszentrum. Chrisann Brennan war Alice, und die Jungs wechselten sich als Verrückter Hutmacher und Weißes Kaninchen ab, wobei sie gigantische Köpfe aufsetzen mussten, die ihnen bis zu den Knien reichten. Es war heiß, die Klimaanlage des Einkaufszentrums kaputt und die Kostüme waren schwer. Immer wieder rannten die Jungs in die Umkleidekabine, um sich Wasser zu holen und die Köpfe zu tauschen.

Wozniak machte es Spaß, Jobs aber nicht. »Die Kostüme wogen eine Tonne. Nach ein paar Stunden wolltest du den Kindern nur noch 'ne Abreibung verpassen«, sagte er.

Das Elend währte nicht lange. Der Sommer ging zu Ende, und Jobs würde sich bald in Richtung College aufmachen, so wie es seine Eltern vor so vielen Jahren versprochen hatten. Aber wieder einmal würde der junge Mann mit dem starken Willen es auf seine ganz eigene Weise angehen.



Reed College

4 College

Clara und Paul Jobs nahmen das Versprechen, ihren Sohn aufs College zu schicken, ernst, und sie hatten im Lauf der Jahre einiges an Geld zurückgelegt. Viel hatten sie allerdings nie gehabt, und dementsprechend war auch der gesparte Betrag nicht allzu hoch. Ihr Sohn jedoch hatte seine eigenen Erwartungen.

Als es an der Zeit war, sich für Colleges zu bewerben, zeigte Jobs kein Interesse an den diversen Campus-Möglichkeiten der University of California, obwohl eine öffentliche Universität wie Berkeley eine preisgünstige Alternative gewesen wäre. Viele seiner Mitschüler machten sich nach Stanford auf, und auch er hätte dort womöglich ein Stipendium bekommen. Aber diese Idee lehnte er ebenfalls ab, da ihm diese gesetzte Universität eher für diejenigen geeignet erschien, die bereits wussten, welchen Weg sie im Leben einschlagen wollten.

Nachdem er einen Freund auf dem Reed College besucht hatte, einer kleinen, privaten und liberalen Kunsthochschule in Portland, Oregon, schien ihm die Sache klar. Sie verfügte lediglich über eine Studentenschaft von etwa 12 000 Kommilitonen – war damit weitaus kleiner als die Homestead High – und stand im Ruf, Freidenker und Suchende anzuziehen. Er setzte es sich in den Kopf, sich dort einzuschreiben, und wurde angenommen. Aber die Gebühren des Reed Colleges betrugen für das Studienjahr 1972/73 3950 Dollar (heute etwa 21 400 Dollar) – und das war schlicht mehr, als sich seine Eltern leisten konnten.

Sein Vater war entsetzt von den Kosten und versuchte, seinen Sohn umzustimmen. Auch seine Mutter bemühte sich. Aber schließlich verloren sie auch diesen Kampf – wie so viele zuvor. »Steve sagte, dies wäre das einzige College, auf das er gehen wolle, und wenn er da nicht hingehen könne, würde er überhaupt nicht studieren«, sagte Clara Jobs.

Wieder einmal gaben seine Eltern nach und kratzten das Geld für das erste Semester zusammen.

Im Herbst beluden sie den Familienwagen und fuhren Jobs zur Uni. Ganz darauf konzentriert, sich selbst ein neues Leben aufzubauen, machte er seinen Eltern nicht einmal die Freude eines herzlichen Abschieds. »Ich hab nur irgendwie gesagt: Also danke, bye. Ich wollte nicht mal, dass die Gebäude sahen, dass meine Eltern da waren«, sagte er. »Ich wollte bloß wie ein Waisenkind aus Kentucky sein, das jahrelang durchs Land getrampt und auf Frachtzüge gesprungen war.«

Später, sagte er, habe er sein Verhalten an diesem Tag ehrlich bereut. »Das gehört zu den Dingen in meinem Leben, für die ich mich wirklich schäme«, erzählte er einem Biografen. »Ich habe ihre Gefühle verletzt. Das hätte ich nicht tun sollen. Sie hatten so viel auf sich genommen, damit ich dorthin gehen konnte.«

Jobs nahm es beinahe augenblicklich in Angriff, außergewöhnliche College-Erfahrungen zu machen – mit dem Lernstoff hatte dies allerdings nicht unbedingt etwas zu tun. In Reed herrschten anspruchsvolle akademische Standards, und man verlangte von den Studienanfängern, im ersten Semester eine gewaltige Lektüreliste durchzuackern. Jobs hatte ein lockeres Prozedere erwartet. Als sein Freund Wozniak ihn besuchte, beschwerte er sich bitterlich: »Die zwingen mich hier, diese ganzen Seminare zu belegen.«

Wozniak war selbst nicht gerade ein herausragender Student gewesen, aber immerhin verstand er die Regeln des Spiels. »Ja«, erwiderte Wozniak, »so ist das gedacht mit dem College.«

Jobs konnte dem nichts abgewinnen. Er schrieb sich für einen Tanzkurs ein, hauptsächlich, um Mädchen kennenzulernen. Auf dem Campus stach er heraus, weil er beinahe überall barfuß herumlief und nur in Sandalen schlüpfte, wenn es schneite. Zusammen mit einem neuen Freund, Daniel Kotke, hielt er sich an eine eigene Lektüreliste über Zen-Buddhismus, spirituelle Erleuchtung und Bewusstseinserweiterung. Sie praktizierten Meditation und lasen *Diet for a Small Planet*, einen damaligen Bestseller über die Verschwendung von Getreide für die Fleischproduktion. Beide wurden zu überzeugten Vegetariern.

Außerdem ließ sich Jobs von einem Campus Leader namens Robert Friedland begeistern, der wegen LSD-Besitzes zwei Jahre Gefängnis abgesessen hatte. Mit Charisma und Verkaufstalent ausgestattet, besorgte dieser Jobs LSD für dessen ständige Versuche, zu persönlicher Erleuchtung zu gelangen – zu denen auch seine Diäten und die andauernde Lektüre zählten. Viele Jahre

später sagte Jobs einem Journalisten, der Konsum der psychedelischen Droge gehöre zu den zwei oder drei wichtigsten Dingen, die er in seinem Leben getan habe, schließlich habe dies ihn auf eine Weise verändert, die selbst diejenigen nicht verstehen konnten, die ihn sehr gut kannten.

Auch die Beziehung zu Friedland veränderte ihn. Als Jobs auf dem Campus ankam, war er, wie Kottke sich erinnerte, äußerst schüchtern und still. Friedland dagegen redete schnell und war schlagfertig und stand stets im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Inspiriert von Friedlands Charme und seiner Verkäufernatur, begann Jobs sich zu öffnen und Situationen in die eigene Hand zu nehmen. »Nachdem er mit Robert einige Zeit verbracht hatte, färbte einiges auf ihn ab«, berichtete Kottke.

Friedland wiederum war beeindruckt von Jobs' Intensität und seiner Angewohnheit, die Leute anzustarren und mit Fragen zu bombardieren, während sich sein Blick in das Gegenüber bohrte. Er beschrieb Jobs als »einen der Freaks auf dem Campus«.

Jobs war außerdem angetan von einigen der Gastdozenten in Reed, zum Beispiel von Richard Alpert, dem Autor von einem seiner Lieblingsbücher, *Be Here Now*, der später als Ram Dass bekannt wurde, sowie von Timothy Leary, einem ehemaligen Harvard-Professor und Befürworter psychedelischer Drogen, der am bekanntesten war für eines der Mantras jener Tage: »Turn on, tune in, drop out.«

»Es gab einen unausgesetzten Fluss intellektueller Fragestellungen über die Wahrheiten des Lebens«, sagte Jobs.

Mit dem Ende des Vietnamkriegs unterblieb auch die Einberufung zwanzigjähriger Männer zum Militär im Dezember 1972, was es dieser Generation erlaubte, ihre Konzentration auf das eigene Innere zu richten, weg von den langen Kämpfen um Bürgerrechte und gegen den Krieg, die ihre älteren Geschwister völlig aufgesogen hatten.

Angesichts der Entscheidungen, die er traf, waren Jobs' Eltern nicht besonders glücklich über ihn. Seine Noten waren nicht gut, und die hohen Studiengebühren zahlten sie nicht, damit ihr Sohn seinen Hippie-Lifestyle genießen konnte.

Nachdem er die Situation abgewogen hatte, entschied sich Jobs, Reed am Ende des ersten Semesters zu verlassen.

Es war einer jener Punkte, die sich in seinem Leben verbanden und Zusammenhänge schufen, einer, der zurückführte zu seiner Geburt und

vorauswies in seine Zukunft. Seine Eltern hatten ihr Versprechen gehalten, auch wenn die Kosten für Reed ihre Ersparnisse aufbrauchten. Da Jobs jedoch keine Ahnung hatte, was er tun wollte, begann er sich zu fragen, ob der Preis nicht zu hoch war.

Während der Abbruch des offiziellen Studiums zu Beginn beängstigend war, stellte sich, wie Jobs den Stanford-Abschlussstudenten erzählte, im Rückblick heraus, dass es »eine der besten Entscheidungen war, die ich je getroffen habe«. Entlastet von der Notwendigkeit, vorgeschriebene Seminare zu besuchen, stand ihm nun frei, all den Gebieten nachzugehen, auf die er Lust hatte.

Da er nun kein Zimmer im Wohnheim mehr bezahlte, schlief er im Zimmer eines Freundes auf dem Fußboden oder fand leere Räume, die andere enttäuschte Studenten bereits vor ihm besetzt hatten. Er hatte den Dekan mit seinem »sehr wissbegierigen Gemüt« beeindruckt, und dieser erlaubte es ihm stillschweigend, auf dem Campus zu bleiben und Seminare zu besuchen.

Jobs holte sich das Pfand von Softdrinkflaschen und kaufte sich davon Essen. Er erzählte den Stanford-Abgängern, er sei »jeden Sonntag sieben Meilen durch die Stadt marschiert, um einmal in der Woche im Hare-Krishna-Tempel eine anständige Mahlzeit zu bekommen«. In Wahrheit fuhren er und Friedland oft per Anhalter, manchmal in Begleitung von Kottke und dessen Freundin. Dort angekommen, tanzten und sangen sie und genossen anschließend die kostenlosen vegetarischen Currys.

Jobs begann, noch weitaus bizarrere Diäten auszuprobieren. Wochenlang aß er nichts als Vollkorn-Zerealien mit Milch aus der Cafeteria. Dann entwickelte er eine Obsession für Arnold Ehret, einen preußischen Autor des 19. Jahrhunderts, der die Ansicht vertreten hatte, gewisse Speisen würden Schleim und andere Ablagerungen im Körper bilden und damit dessen Funktionen einschränken. Auf seine »typisch bekloppte Weise« tadelte Jobs seine Freunde dafür, Bagels zu essen, nahm Zerealien vom eigenen Speiseplan und begann damit, ausschließlich von Obst und Gemüse zu leben. Er experimentierte mit Fastenkuren, die Tage und manchmal volle zwei Wochen dauerten und dann lediglich mit Wasser und Blattgemüse beendet wurden. Eine Zeit lang aß er derartig viele Mohrrüben, dass seine Haut, wie seine Freunde berichteten, den »Farbton eines frühen Sonnenuntergangs« annahm.

Einige Wochenenden verbrachte er auf einer Farm, die Friedlands Familie gehörte und auf der sich eine Art Kommune entwickelte. Jobs erhielt die

Aufgabe, sich um die Apfelbäume zu kümmern, sodass die Farm Bio-Apfelsaft herstellen und verkaufen konnte, der, wenn er richtig behandelt wurde, zu alkoholischem Cider fermentierte. Eine Freundin erinnerte sich, wie Jobs sich bei den gemeinsamen vegetarischen Mahlzeiten den Bauch vollschlug, sich dann aber dazu zwang, sich zu übergeben. »Jahrelang glaubte ich, er leide an Bulimie«, sagte sie.

Als das erste Studienjahr endete und die Wohnheime geschlossen wurden, mietete Jobs in Campusnähe ein unbeheiztes Zimmer für 25 Dollar im Monat. Einmal lieh er sich Geld aus einem Universitätsfonds und bekam dann einen Job, bei dem er für die Tierversuche der psychologischen Fakultät die Geräte wartete. Als Woz ihn besuchte, verkauften sie einige Blue Boxes. (Die Nutzer wurden erwischt und bestraft, Jobs allerdings nicht.) Auch Chrisann Brennan kam gelegentlich zu Besuch.

In seinem Zimmer war es manchmal kalt, und das Geld war knapp. Doch im Rückblick auf seine Universitätszeit als nicht eingeschriebener Student sagte er bei seiner Stanford-Rede: »Ich habe es geliebt.« Er hatte die Freiheit, das zu entdecken, was ihn gerade faszinierte – und zu seiner eigenen Überraschung sollte sich manches davon später auszahlen.

Unter anderem besuchte er ein Kalligrafie-Seminar. Elegant ausgefeilte Typografie fand sich auf dem Campus auf Plakaten, Flyern und sogar Schubladenbeschriftungen. Jobs war fasziniert davon und wollte mehr darüber erfahren. Im Seminar lernte er verschiedene Schriftarten – mit und ohne Serifen – kennen und verstand, wie Buchstaben optimal gesetzt werden. Es schien bloß ein Zeitvertreib zu sein, aber es machte ihm Spaß.

Daniel Kottke sah Jobs damals als einen getriebenen jungen Mann, der jedoch nicht die geringste Ahnung hatte, auf welche Mission er sich begeben sollte. Vielleicht spiegelte dies eine tiefsitzende Unsicherheit. Vielleicht ging es bis zu seiner Adoption zurück. Was immer es auch war, »Jobs muss sich vor der Welt beweisen. Er wartete nur auf den richtigen Kreuzzug«, sagte Kottke.

Anfang 1974, ungefähr anderthalb Jahre nach seiner Ankunft in Reed, hatte sich dieser Kreuzzug noch immer nicht eingestellt und Jobs war bereit, weiterzuziehen. Er wollte nach Indien reisen, hatte aber überhaupt kein Geld. Also kehrte er nach Hause zurück und stellte sich einer trüben und unsicheren Zukunft.

Eine Lektüreliste fürs College

In den 70er Jahren zog das winzige Reed College in Portland, Oregon, eine Mischung aus Freigeistern, Künstlern, Filmemachern, Lyrikern und unkonventionellen Denkern an – etwa den Lyriker Allen Ginsberg und den Schriftsteller Ken Kesey.

Aber trotz der liberalen Ausrichtung erwarteten die Professoren von den Studenten, ausgiebig zu lesen und zu reflektieren, und die Lektüreliste des ersten Semesters enthielt unter anderem Bücher wie *Die Ilias* und *Die Peloponnesischen Kriege*.

Jobs hingegen war eher an der Suche nach einer anderen Art von Erkenntnis interessiert – durch Zen-Buddhismus, östliche Mystik und Diäten. Folgende Bücher standen während seiner kurzen Zeit in Reed auf seiner eigenen Lektüreliste:

Richard Albert (später Ram Dass), *Be Here Now*

Paramahansa Yogananda, *Autobiografie eines Yogi*

Richard Maurice Bucke, *Cosmic Consciousness*

Frances Moore Lappe, *Diet for a Small Planet*

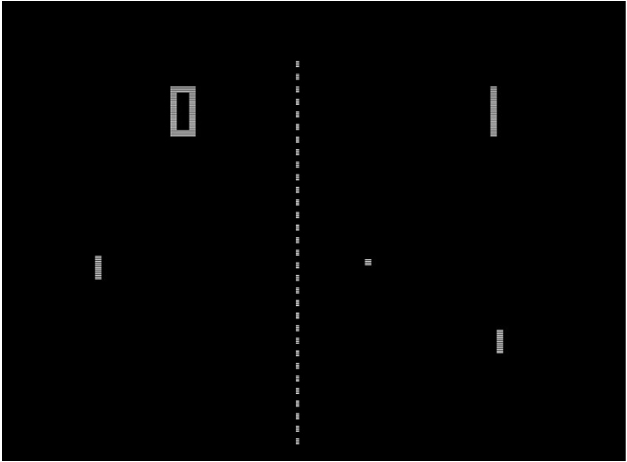
Chogyam Trungpa, *Meditation in Action*

Chögyam Trungpa, *Cutting Through Spiritual Materialism*

Arnold Ehret, *The Mucusless Diet Healing System*

Arnold Ehret, *Rational Fasting*

Shunryu Suzuki, *Zen Mind, Beginner's Mind*



Ein Screenshot von *Pong*, dem ersten Spielhallen-Videospiel überhaupt, das Atari 1972 herausgebracht hatte

Auf der Suche

Zu Hause bei seinen Eltern blätterte Jobs die Zeitung durch und stieß auf eine faszinierende Stellenanzeige: »Haben Sie Spaß und verdienen Sie Geld.« Atari, ein früher Videospiele-Hersteller, suchte nach Technikern.

Jobs' Hauptqualifikation bestand darin, dass er jede Menge Geld ausgegeben hatte, um Ataris *Pong* zu spielen. Das schlichte Spiel, bei dem man vertikale Balken bewegte, die Paddel darstellen sollten, um einen elektronischen Ball vor- und zurückzuschlagen – ein recht primitives elektronisches Pingpong –, war Ataris erstes Produkt und das erste echte Videospiel für Spielhallen. Nachdem es 1972 auf den Markt kam, wurde es ein gigantischer Hit. Der Erfolg von *Pong* etablierte die Firma als eine Art kreativer Vorreiter von Videospielen, die damals in Bars, Bowlingbahnen und Billardhallen aufgestellt wurden. Atari begann gleichzeitig damit, Videospiele für den heimischen Fernseher zu konzipieren.

Fest entschlossen, das Geld für seine Reise zu verdienen, und unbeirrt von seinem Mangel an Erfahrung, tauchte Jobs langhaarig und in abgerissenen Klamotten in der Atari-Lobby auf und verkündete, er würde nicht eher wieder verschwinden, bis man ihn einstellte. Der Chief Engineer, Al Alcorn, unterhielt sich mit ihm und sah »einen Funken, eine gewisse innere Energie«, die ihn davon überzeugte, dem neunzehnjährigen Studienabbrecher einen Job zu geben.

Viele Atari-Angestellten trugen lange Haare, waren Studienabbrecher oder Nerds mit BMX-Rädern, aber selbst in dieser Gesellschaft fiel Jobs doch ein wenig zu sehr aus dem Rahmen. Er nervte Arbeitskollegen mit seinen penetranten Meinungsäußerungen und kritisierte ihre Arbeit. Schlimmer noch: Er war zu der Überzeugung gelangt, dass er dank seiner reinigenden Joghurt-und-Obst-Diät nicht mehr regelmäßig duschen müsse, was seine Anwesenheit nicht gerade angenehmer machte. Schlicht gesagt: Er roch nicht gut.

Alcorn versetzte Jobs in die Nachtschicht, wo er seine Arbeit, das Ausfeilen von Spielen, ausüben konnte, ohne die Kollegen zu verärgern.

Schon nach ein paar Monaten teilte Jobs seinen Atari-Bossen mit, dass er kündigen wolle, um sich auf eine spirituelle Mission nach Indien zu begeben. Er bemühte sich zwar, die Firma war aber nicht daran interessiert, seine Reise zu zahlen. Dafür bot Alcorn ihm großzügigerweise an, ihm auf halbem Weg entgegenzukommen. Atari hatte ein technisches Problem in Deutschland, das der deutsche Vertrieb nicht lösen konnte. Die Firma schickte Jobs, um sich der Sache anzunehmen, sodass er von dort aus nach Indien weiterreisen konnte.

»Bestell' dem Guru schöne Grüße von mir«, fügte Alcorn hinzu.

In Deutschland kümmerte sich Jobs um das Problem, wenn auch die deutsche Niederlassung dabei Gelegenheit bekam, sich über seine kratzbürstige Art und seinen merkwürdigen Geruch zu beschweren. Jobs wiederum war gar nicht begeistert davon, dass man ihn hier mit Fleisch und Kartoffeln bewirten wollte.

Nach einem Zwischenhalt in Zürich flog er nach Neu-Delhi, wo ihn bei nahe sofort die Ruhr, schlimmer Heuschnupfen und Gewichtsverlust heimsuchten. Als es ihm besser ging, wagte er sich nach Norden und stieß zufällig auf ein religiöses Fest. »Ich konnte gutes Essen riechen. Ich hatte lange Zeit nicht mehr das Glück gehabt, gutes Essen zu riechen, also wanderte ich darauf zu, um meine Aufwartung zu machen und zu Mittag zu essen«, erinnerte er sich.

Offenkundig hob er sich aus der Menschenmenge ab. Während er aß, erblickte ihn das religiöse Oberhaupt des Festes und setzte sich lachend neben ihn. Unfähig, mit ihm zu kommunizieren, griff der Mann Jobs' Arme und führte ihn einen Bergpfad hinauf zu einem Platz, an dem es einen Brunnen und einen kleinen Teich gab. Dort tunkte der fromme Mann Jobs' Kopf ins Wasser, zog ein Rasiermesser hervor und rasierte ihm den Kopf – mit der Begründung, es sei gut für die Gesundheit des jungen Mannes.

Als Daniel Kottke in Indien ankam, um sich seiner Reise anzuschließen, war Jobs dünn, fast kahl und trug nur ein leichtes Baumwollgewand. Die beiden fuhren in klapprigen Bussen, feilschten auf Märkten und wanderten an ausgetrockneten Flussbetten entlang. Auch wenn er nach einem tieferen spirituellen Bewusstsein suchte, war Jobs doch verblüfft von dem Nebeneinander von extremer Armut und religiöser Frömmigkeit. Die beiden suchten einen Guru, von dem ihnen Friedland nach einer Reise im vergangenen Jahr

erzählt hatte. Aber der Guru war gestorben und seine Anhänger hatten sich verstreut und nicht viel mehr zurückgelassen als religiösen Plastikschmuck.

Sie setzten ihre Reise fort und holten sich in einer Stadt, die für ihre Bäder berühmt war, die Krätze. Nachdem er mit Läusen und Flöhen gekämpft hatte, schnitt sich auch Kottke das Haar ab. Jobs kam zu einem Schluss: »Wir würden einfach keinen Ort finden, an dem wir einen Monat lang bleiben konnten, um Erleuchtung zu finden.« Gerade erst hatte er in der Welt der Elektronik gearbeitet, und er begann darüber nachzudenken, dass »Thomas Edison vielleicht sehr viel mehr dazu beigetragen hat, die Welt zu verbessern« als jeder Theoretiker oder religiöse Guru. Nach mehreren Monaten kehrte er, bewegt von der intensiven Erfahrung, mit Kottke ins nördliche Kalifornien zurück.

Jahre später sagte Jobs, seine Erlebnisse in Indien hätten ihn »die Kraft der Intuition und die Weisheit der Erfahrung« gelehrt, ihm also beigebracht, sich auf das eigene Erleben und den gesunden Menschenverstand zu verlassen – anstatt auf westlichen Intellekt und rationales Denken. Ein Wechsel in der Grundeinstellung, der sein Lebenswerk beeinflussen sollte. Und doch – auch als Jobs in sein drittes Lebensjahrzehnt eintrat, suchte er noch immer nach etwas Größerem.

Etwa für ein weiteres Jahr wechselte er zwischen dem gewissermaßen traditionellen Leben im Silicon Valley – wo er für Atari arbeitete, eine Physikvorlesung in Stanford besuchte und an einem örtlichen Zen-Zentrum studierte – und seinem unkonventionellem Oregon-Lebensstil hin und her. Mit seinen Collegefreunden lebte und arbeitete er immer wieder phasenweise auf der Friedland Farm, die sich nun All-One-Farm-Kommune nannte. Er begann damit, nach Informationen über seine leiblichen Eltern zu suchen, und fand heraus, dass sie unverheiratete Master-Studenten gewesen waren. Er zahlte außerdem 1000 Dollar für einen zwölfwöchigen Kurs in einer Einrichtung, die sich Oregon-Feeling-Center nannte und in der man tiefsitzende Kindheitsproblemen mittels der Urschreitherapie lösen wollte. Schließlich entschied er, dass auch hier nicht die Antwort zu finden war, die er suchte.

Im Sommer 1975 war er wieder bei Atari und arbeitete dort als Consultant, als ihm Firmengründer Nolan Bushnell einen besonderen Auftrag erteilte. Bushnell, ein dreiunddreißigjähriger Unternehmer, der an Jobs Gefallen gefunden hatte, bat ihn, ein Spiel namens *Breakout* zu entwickeln, bei dem die Spieler eine Backsteinmauer mit einem vor und zurückgeworfenen

Ball zerstören sollten. Da die Spiele damals direkt in die Hardware und nicht wie heute in separater Software programmiert wurden, wollte Bushnell die Anzahl der benötigten Chips so niedrig wie möglich halten, und er wollte das Ergebnis schnell. Genauer gesagt, sehr schnell: in vier Tagen.

Jobs stand gerade wieder mit seinem alten Highschool-Freund Steve Wozniak in Kontakt, der neuerlich das College abgebrochen hatte, um Geld zu verdienen, und nun einen Traumjob in der Taschenrechner-Abteilung von Hewlett-Packard gefunden hatte. Wozniak machte sich nichts aus bewusstseinsverändernden Drogen, dafür war er hoffnungslos abhängig von einem Atari-Spiel namens *Gran Trak 10*, und Jobs ließ seinen Freund regelmäßig nachts in die Firma, wo Woz sich diesem ersten Lenkrad-Videospiel nach Herzenslust widmen konnte. Es gab noch einen anderen Vorteil: Er konnte Jobs helfen, wenn er irgendwo nicht weiterkam.

Da er genau wusste, dass die Konstruktion seine Fähigkeiten überstieg, rekrutierte Jobs Wozniak, um die Chips und das Design auszutüfteln, wobei er versprach, die 700 Dollar, die er für das Projekt erhalten würde, mit ihm zu teilen. Indem er nach seinem Dienstschluss bei Hewlett-Packard die Nächte durcharbeitete, entwickelte Wozniak eine Konstruktion, bei der er tatsächlich nur eine Minimalmenge von Chips verwendete, die Jobs auf einer Prototyp-Platine integrierte. Bushnell, der später die Chuck-E.-Cheese-Pizza-Kette gründete, war so angetan von dem Endergebnis, dass er Jobs einen Bonus zahlte – der angeblich 5000 Dollar betrug. Außerdem bot er Wozniak einen Job an.

Jobs bezahlte Woz – aber nur die 350 Dollar, die ihm zu Beginn versprochen worden waren – und machte sich wieder Richtung Oregon auf. Sie hatten einen Preis für ihre intensive Arbeit zu zahlen: Beide erkrankten am Energie zehrenden Pfeifferschen Drüsenfieber.

Als die Höhe von Bushnells Bonuszahlung zehn Jahre später in einem Buch über die Geschichte Ataris enthüllt wurde, lange nachdem die beiden Apple gegründet hatten, war Wozniak zutiefst verletzt. Er hatte das Gefühl, sein guter Freund sei nicht ehrlich zu ihm gewesen und hätte ihn betrogen.

Als Jobs von dem Buch erfuhr, rief er seinen alten Freund an und sagte ihm, er könne sich nicht daran erinnern, einen Bonus behalten zu haben, und da er sich in so einem Fall doch gewiss erinnert hätte, sei »es sicher auch nicht so gewesen«.

Viele Jahre später, als sein Biograf Walter Isaacson Jobs zu der Zahlung befragte, »wurde er ungewöhnlich still und zögerlich«. Jobs sagte: »Ich weiß nicht, woher diese Behauptung stammt. Ich gab ihm die Hälfte des Geldes, das ich bekam.«

Doch sowohl Bushnell, als auch Alcorn erinnern sich daran, dass der Bonus gezahlt wurde – und Woz ist sich sicher, nur 350 Dollar erhalten zu haben. Dies war eine hässliche Seite von Steve Jobs, dem Charmeur, der manchmal nur an sich selber dachte.

In vieler Hinsicht war es ein Glück, dass Wozniak damals noch nicht die gesamte Geschichte kannte. Er hatte Treffen eines neuen Computer-Clubs besucht und war so fasziniert, dass er bald schon versuchte, sein eigenes Modell zu entwerfen. Er konnte gar nicht anders und teilte seine Idee seinem guten Freund und neuem Kollegen Steve Jobs mit.

Was als Nächstes passierte, änderte ihr Leben. Es änderte aber auch die gesamte Welt.



Steve Wozniak (links) und Steve Jobs
arbeiten 1976 am Apple I

6 Apple

Zu behaupten, Steve Wozniak sei von der Idee eines Computers in einem kleinen Gehäuse begeistert gewesen, dürfte eine Untertreibung sein.

In jedem Fall inspirierte ihn die Vorstellung enorm, und er konnte es nicht abwarten, eine eigene Konstruktion auszuprobieren.

Im Januar 1975 veröffentlichte das Magazin *Popular Electronics* eine Titelgeschichte über den ersten echten »Mikro«-Computer, den Altair, der von einer Firma in Albuquerque, New Mexico, hergestellt worden war. In Wirklichkeit handelte es sich eher um einen Bausatz. Es dauerte Stunden, alles zusammenzusetzen, und anschließend funktionierte der Rechner auch nicht besonders gut. Keinerlei Zubehör wurde mitgeliefert – kein Monitor, keine Tastatur, nicht einmal eine Software, um ihm Befehle geben zu können. Um den Altair zu benutzen, musste der Hobbytüftler sich ein eigenes Programm schreiben, und selbst dann konnte der Computer zur Antwort lediglich mit seinen Lichtern an der Vorderseite blinken. In vieler Hinsicht war er dem Cream Soda Computer ähnlich, den Wozniak Steve Jobs beinahe fünf Jahre zuvor gezeigt hatte.

Aber es gab einen großen Unterschied im Inneren. Während sich Wozniak bei Hewlett-Packard auf Taschenrechner konzentriert, von zu Hause aus eine Witz-Hotline betrieben hatte und mit seiner ersten Freundin ausgegangen war, waren die Möglichkeiten der Halbleitertechnologie geradezu explodiert. Ab den späten 50er Jahren war es den Ingenieuren gelungen, viele Transistoren auf einem kleinen Stück Silizium zu kombinieren, ebenso wie die Verbindungen zwischen ihnen. Diese neuen integrierten Schaltkreise, oder Mikrochips, konnten massenweise Daten speichern oder andere Aufgaben erfüllen, wobei sie ganze Bereiche eines großen Computers übernahmen. Aber die Schaltkreise waren fest in den Chips verdrahtet, was bedeutete, dass die Chips nur das tun konnten, wozu sie programmiert worden waren – wie bei der *Breakout*-Version von Jobs und Wozniak.

In den frühen 70er Jahren jedoch entwickelte eine junge Silicon-Valley-Firma namens Intel Corporation einen einzigen Chip, der dazu programmiert

werden konnte, völlig neue und verschiedene Funktionen zu erfüllen. Dieser sogenannte Mikroprozessor von der Größe einer Fingerspitze konnte so zum Hauptprozessor (Central Processing Unit, CPU) eines Computers werden – zum Gehirn im Inneren des Gehäuses. Und er konnte mit Software betrieben werden, die ihm verschiedenste Aufgaben beibringen konnte. Als Intel seine Mikroprozessoren verbesserte, sodass sie schneller wurden und mehr Informationen gleichzeitig verarbeiteten, wurde die Idee eines Mikrocomputers, eines wahren »Personal Computers«, zur Realität.

Wozniak bekam zum ersten Mal von diesem gewaltigen Entwicklungsschritt Wind, als er im März das erste Treffen des Homebrew Computer Clubs in einer Garage in Menlo Park, Kalifornien, besuchte. Es war ein kalter und nieseliger Abend, aber viele der dreißig Leute, die sich dort zusammengefunden hatten, berichteten aufgeregt vom Altair und den Möglichkeiten eines kleinen Computers. Jemand reichte ein Informationsblatt über einen Mikroprozessor herum.

Wozniak nahm das Blatt mit nach Hause und machte sich mit den Details dieser neuen Chip-Variante vertraut. Plötzlich kam ihm eine Erleuchtung: »Es war, als hätte mein ganzes Leben zu diesem Moment geführt«, sagte er später. All die Jahre, in denen er Skizzen von Mikrocomputern gezeichnet, den primitiven Cream Soda Computer gebaut und an Videospiele gearbeitet hatte – all das hatte ihn zu dieser besonderen Gelegenheit geführt. »An diesem Abend, dem Abend des ersten Treffens, tauchte die komplette Vision eines Personal Computers einfach so in meinem Kopf auf. Ganz plötzlich. Einfach so.«

Ohne zu zögern begann er einen Entwurf zu skizzieren.

Das Konzept für seinen neuen Computer zu entwickeln, entpuppte sich als viel einfacher, als ihn zu bauen. Der famose Intel-Chip kostete, wie sich herausstellte, etwa 400 Dollar. »Beinahe mehr als meine Monatsmiete«, wie Wozniak sagte. Zudem würde er Speicherchips, eine Programmiersprache, um mit den Chips zu kommunizieren, und weitere Teile brauchen. Es würde Zeit und Geld kosten, all das zusammenzutragen.

Frühzeitig fand Wozniak heraus, dass Hewlett-Packard-Angestellte eine Ermäßigung auf einen Motorola-Mikroprozessor erhalten konnten, der über dasselbe Potential verfügte wie das Modell von Intel. Und dann fand er eine sogar noch günstigere Alternative, das 20-Dollar-Imitat einer wenig bekannten Firma, das seinen Rechner genau so zum Laufen bringen würde, wie er

es sich vorgestellt hatte. Er hatte die Entscheidung aus ökonomischen, nicht aus technischen Gründen getroffen, und sie stellte sich als schwerwiegend – und möglicherweise dumm – heraus. So ziemlich jeder andere Computer sollte in Zukunft mit dem Intel-Chip arbeiten, der zumindest so speziell war, dass jede Software, die mit ihm kommunizieren sollte, darauf abgestimmt sein musste.

Wozniaks Freund Steve Jobs besuchte einige Homebrew-Treffen, wobei er Wozniaks Fernseher mitbrachte, um die neuesten Entwicklungen auf dem Bildschirm verdeutlichen zu können. Aber Jobs fand die Nerd-Konversationen dieser zweiwöchig stattfindenden Versammlungen öde. Der Club war so nerdig, dass Wozniak einmal scherzhaft meinte, man hätte ihn »Chips and Dips« nennen können. Trotzdem, wann immer die beiden am Telefon miteinander sprachen oder sich trafen, diskutierten sie über den Computer und Wozniaks Fortschritte.

Ende Juni erlebte Wozniak einen Durchbruch: Er hatte Chips, ein Netzteil, einen Monitor und eine Tastatur zusammengeführt. Als er zum ersten Mal auf der Tastatur schrieb, tauchten Buchstaben auf dem Monitor auf, genau wie gewünscht. Es war ein »Heureka!«-Moment.

Hätte man es Wozniak selbst überlassen, er hätte seinen Entwurf mit sämtlichen Details an die Mitglieder des Clubs weitergegeben, deren Motto »Hilf stets den anderen« lautete. Aber Jobs, der die clevere Arbeit seines Freundes bewunderte und großes Potential darin erkannte, bestärkte ihn darin, dem Club, der bereits auf mehrere hundert Mitglieder angewachsen war, nicht mehr derartig viel anzuvertrauen.

Gegen Ende des Jahres machte Jobs einen Vorschlag. Viele der Hobbytüftler, die im Club auftauchten, hatten Ideen, aber nicht genug Zeit, um sie selbst auszuführen. Also schlug er vor, dass er und Wozniak ihnen vorgefertigte Schaltplatten verkaufen könnten, auf denen sie dann ihre eigenen Chips anbringen konnten – ein sehr viel einfacheres Vorgehen, als sich die Platinen selbst zu entwerfen.

Wozniak war skeptisch, ob es hierfür eine große Nachfrage geben würde – und ob sie überhaupt die 1000 Dollar zurückverdienen konnten, die sie zuvor investieren mussten. Aber Jobs, der immer noch nicht herausgefunden hatte, was er mit seinem Leben anfangen wollte, blieb hartnäckig und erwiderte: »Tja, selbst wenn wir unser Geld verlieren, haben wir immerhin unsere eigene Firma.«

Wozniak gab nach, und die beiden begannen damit, ihr Grundkapital zusammenzukratzen. Wozniak verkaufte seinen HP-Taschenrechner für 500 Dollar – aber der Käufer zahlte ihm am Ende nur die Hälfte. Jobs verkaufte seinen rot-weißen Volkswagen-Bus. Allerdings musste er einen Teil seines Gewinnes für die Reparatur des Wagens ausgeben, der kurz nach dem Verkauf den Geist aufgab. Gemeinsam schafften sie es, 1300 Dollar aufzutreiben, was heute 5000 Dollar entspräche.

Als Nächstes benötigten sie einen Namen für ihre Firma. Auf dem Rückweg vom Flughafen, von dem aus Wozniak Jobs nach einem seiner Ausflüge zur All One Farm abgeholt hatte, platzte Jobs mit einem Vorschlag heraus: »Apple Computer.«

Schließlich war er gerade von der Apfelbaumplantage gekommen und befand sich in einer seiner Nur-Obst-Phasen, in der er jede Menge Äpfel zu sich nahm. Noch besser: Der Name würde sie auf jeder alphabetischen Liste beinahe ganz nach oben setzen – und ihnen im Telefonbuch einen Platz vor Atari sichern. Sie dachten über Alternativen wie Matrix Electronics oder Executec nach. Aber Apple schien einfach zu passen.

Beide fürchteten jedoch, sich Ärger mit den Beatles einzuhandeln, die für ihr Apple Record Label bekannt waren. (Eine Sorge, die sich bald als berechtigt herausstellte.) Außerdem fragte sich Jobs, ob Apple nicht doch zu niedlich für eine Firma klang, die ernst genommen werden wollte. Da ihnen aber nichts Besseres einfiel, blieben sie dabei.

Jobs überzeugte einen seiner früheren Chefs von der Atari-Nachtschicht, Ron Wayne, ein Logo zu kreieren, und zeichnete auf, was wo auf der Platine sein würde. Wayne fertigte eine aufwendige Grafik von Newton unter einem Baum an, an dem ein Apfel leuchtete.

Während sie ihre Arbeit fortsetzen, begann sich Wozniak wegen der möglichen Konsequenzen zu sorgen. Was, wenn er einige seiner Apple-Ideen bei seinem Hewlett-Packard-Job benutzen musste? Was, wenn er seine Ideen auf anderem Wege öffentlich machen wollte? Um sein Gewissen zu erleichtern, erzählte er seinen Bossen bei HP, dass er den Entwurf eines kleinen, kostengünstigen Computers entwickelt hatte.

Ein Meeting mit einigen HP-Managern wurde anberaumt, und Wozniak stellte seinen Computer vor. Die hohen Tiere waren interessiert, konnten sich das Gerät jedoch nicht als HP-Projekt vorstellen. Sie ließen Wozniak wissen, die Firma habe kein Interesse.

Wozniak war enttäuscht, es stand ihm aber auch nichts mehr im Weg. Mit Jobs einigte er sich, je die Hälfte an der Firma zu halten. Aber da sie das Gefühl hatten, jemanden zu brauchen, der eine Pattsituation verhindern konnte, machten sie auch Wayne zum Partner und gaben ihm einen Anteil von 10 Prozent, während sie jeweils 45 Prozent erhielten.

Wayne setzte einen Vertrag auf, den die drei am 1. April 1976 unterzeichneten und damit offiziell das Unternehmen Apple Computer schufen.

Der Vertrag sollte nicht lange halten. Wayne war bereits über vierzig und sehr viel konservativer als seine Mittzwanziger-Partner. Er hatte bereits bei dem scheiternden Versuch, eine Spielautomatenfirma zu gründen, schwere Verluste eingefahren. Sollte Apple in Schwierigkeiten geraten, würde er mit am Haken hängen. Als er darüber nachdachte, bekam er kalte Füße. »Ich hatte schon herausgefunden, was mir Magenprobleme verschaffte«, sagte er. »Wenn Apple scheiterte, hätte ich mein Lehrgeld doppelt bezahlt. Steve Jobs war ein totaler Wirbelwind, und ich hatte die Energie verloren, um mich von solchen Wirbelwinden nicht umpusten zu lassen.«

Kurz nachdem er unterzeichnet hatte, zog er sich aus der Unternehmung zurück und erhielt 800 Dollar für seine Anteile. Später, nur um sicherzustellen, dass alles mit rechten Dingen zugegangen war, zahlte Apple ihm weitere 1700 Dollar. Damit war er gut bedient. (Hätte er jedoch durchgehalten und an seinem Anteil an der Firma bis heute festgehalten, wäre er zum Milliardär geworden.)

Jobs und Wozniak waren bald schon zu beschäftigt, um über den Rückschlag nachzudenken. Um Kunden für die einhundert Platinen aufzutreiben, die er bestellt hatte, spazierte Jobs barfuß in einen neuen Computerladen namens Byte Shop und begann ein Verkaufsgespräch mit dessen Besitzer Paul Terrel, einem regelmäßigen Homebrew-Computer-Club-Besucher. Terrel wollte eine Konkurrenzkette zu Radio Shack aufziehen, und mit dem aggressiven jungen Verkäufer kam er schnell zur Sache: Er wollte keine Platinen und seine Kunden ebenso wenig. Ein Computerladen brauchte Computer. Und wenn die kleine Apple-Firma ihm komplett gefertigte Geräte lieferte, würde er für jedes 500 Dollar zahlen – in bar.

Jobs war verblüfft. Er hatte versucht, einige 40-Dollar-Platinen zu verscherbeln, und nun hielt er eine 25 000-Dollar-Bestellung in Händen. Vor seinen Augen leuchteten die Dollarzeichen auf.

Er rief sofort Wozniak an. »Sitzt du?«, fragte er.

Wozniak war geschockt – vollständig baff. Der Auftrag belief sich auf das Doppelte seines Jahresgehaltes, viel mehr, als er sich je hatte vorstellen können.

Aber die winzige Firma hatte keine Bauteile, kein Kapital, um welche zu kaufen, und keinen Platz, um die Computer zusammenzubauen. Wie sollte sie jemals liefern?

Apple gegen Apple

Steve Jobs und Steve Wozniak machten sich zu Recht Sorgen darum, ob ihnen die Namensgebung ihres neuen Unternehmens Ärger mit der Firma der Beatles, Apple Corps, einhandeln würde.

Die beiden waren viel zu unerfahren und naiv, um einen Anwalt zu engagieren und der Frage auf formalem Wege nachzugehen. Tatsächlich setzte ihre Entscheidung eine lang anhaltende Fehde zwischen den beiden größten Apples der Welt in Gang.

Sobald Apple Computer groß herauskam und Aufmerksamkeit auf sich zog, wurde die Firma von Apple Corps verklagt. In einem Vergleich von 1981 erklärte Apple Computer sich einverstanden, sich auf Computer zu beschränken und die Musik Apple Corps zu überlassen. Aber auch diese Einigung ließ zwischen beiden Parteien keine Eintracht entstehen.

In den späten 80er Jahren stellte der ehemalige Beatle George Harrison fest, dass man den Macintosh Computer benutzen konnte, um Musik zu komponieren, und Musiker ihn nutzen konnten, um Instrumente zu programmieren. Unfähig, sich an die Beatles-Zeile »Let it be« zu halten, zog Apple Corps erneut vor Gericht.

Nach einem monatelangen Prozess kamen beide Seiten zu einer neuerlichen Einigung, wobei Apple geschätzte 26,5 Millionen Dollar zahlte, um die Sache zu bereinigen.

Die Einrichtung des iTunes Store riss 2003 die alten Wunden auf und führte zu einem weiteren Prozess. Indem sie Willen zur Versöhnung bekundeten, erreichten beide Seiten 2007 eine definitive Einigung, die Apple die Kontrolle sämtlicher Warenzeichen einräumte, von denen wiederum einige an Apple Corps der Beatles zurück lizenziert wurden.

Trotz allem war die Musik der Beatles bis 2010 bei iTunes nicht erhältlich.

Es war, wie es in einem anderen Beatles-Lied so schön heißt, »a long and winding road«.



Steve Jobs' Elternhaus in Los Altos, Kalifornien, samt der Garage, in der Apple Computer anfangs unterkam

7 Garage

Um eine Firma aufzubauen, und sei es auch nur eine kleine, braucht man Geld. Also begab sich Jobs zuerst einmal auf die Suche nach Kapital, oder zumindest nach jemandem, der bereit war, ihm Bauteile vorzuschießen, die er erst später bezahlen würde.

Zunächst wandte er sich wegen eines Kredits an eine Bank. Dann versuchte er bei dem Laden, bei dem er früher seine Bauteile bezogen hatte, anzuschreiben. Schließlich fragte er seine früheren Atari-Bosse, ob er ihnen Teile abkaufen könne.

Alle lehnten ab.

Am Ende erhielt Wozniak ein kleines Darlehen von einigen Freunden, und Jobs überzeugte einen Chiphersteller, ihm die Bauteile auf Kredit zu verkaufen. Apple hatte dreißig Tage Zeit, um sie zu bezahlen, sonst würden Zinsen anfallen. Dies war eine reguläre Geschäftspraxis, aber das wusste Jobs nicht.

Das nächste Problem war, einen Ort zu finden, an dem die neuen Computer gebaut werden konnten. Wozniak, inzwischen 25 Jahre alt und seit Kurzem verheiratet, arbeitete von seiner vollgestopften Wohnung aus, und seine Frau Alice verlor langsam die Geduld. Ihr Ehemann arbeitete unentwegt, entweder bei Hewlett-Packard oder an dem neuen Computer, und ihr Esstisch war mit jeder Menge Kram vollgestellt, den sie nicht anfassen durfte.

Jobs, der jetzt einundzwanzig war, lebte wieder bei seinen Eltern. Er übernahm das alte Kinderzimmer seiner Schwester Patty, um dort in einer Kommode die einzelnen Komponenten zu verwalten. Patty selbst, die verheiratet war und ihr erstes Kind erwartete, wurde außerdem von ihm dazu eingespannt, alle Bauteile in die neu angefertigten Platinen einzulöten, wobei er ihr einen Dollar pro Platine bezahlte. So wurden in seinem eigenen und ihrem alten Zimmer schließlich die ersten Geräte zusammengesetzt.

Als Jobs stolz das erste Dutzend Computer beim Byte Shop ablieferte, zeigte sich Terell trotzdem unbeeindruckt. Es gab keine Tastaturen, kein Netzteil, keinen Monitor – es war nicht einmal ein Gehäuse um die Platinen

gebaut worden. Es gab auch keine Software, die sie in Gang gebracht hätte. Aber Terrell, der sein Wort hielt, bezahlte Jobs und besorgte sich die fehlende Teile selbst.

Von den ersten Gewinnen mietete Jobs einen Briefkasten und einen Anrufauftragsdienst an, was Apple den Anstrich eines professionellen Unternehmens geben sollte. Als schließlich die ersten fünfzig grob ausgeführten Computer gebaut und an Terrell verkauft worden waren, hatte Apple genug Gewinn eingefahren, um die Bauteile für fünfzig weitere Computer zu bezahlen. Jobs hatte das Gefühl, einen Lauf zu haben, und er war sicher, weitaus mehr Computer an Freunde und andere Geschäfte verkaufen zu können.

Als Aushilfe stellte er seinen alten Highschool-Freund Bill Fernandez ein, der bei Hewlett-Packard gearbeitet hatte. Ein Collegefreund wurde mit der Buchführung beauftragt, und als sich Daniel Kottke während der Sommerferien der Firma anschloss, schlief er bei der Familie Jobs auf der Couch.

Als das Haus immer überfüllter wurde, entschied Jobs' Vater, dass das Geschäft umziehen musste. Also siedelte er das aufblühende Unternehmen in seine geliebte Garage um. Er baute Rigipsplatten sowie Beleuchtung ein und verlegte eine Telefonleitung. Dann parkte er seinen Wagen vor dem Haus, räumte das eigene Werkzeug beiseite und überließ den Platz seinem Sohn.

Selbst Jobs' Mutter Clara wurde ins Geschäft miteinbezogen. Sie beantwortete das Telefon, empfing Vertreter und potentielle Kunden und nahm es ebenso mit der verrückten Obst-und-Mohrrüben-Diät ihres Sohns auf wie mit den Verpackungen von Wozniaks Fastfood. Einmal sagten Clara und Paul, wie der Journalist Michael Moritz schrieb, scherzhaft zu Freunden, sie würden ihre Hypothek dadurch abbezahlen, dass sie »Küche, Badezimmer und Schlafzimmer vermieteten«.

Mit den ersten Verkäufen kam Apple auch zum ersten Mal in die Presse. Im Juli 1976 berichtete das *Interface*-Magazin, dass es sich bei Jobs, der »Private Consultant bei Atari« gewesen sei, um den »Marketing-Leiter« und bei Wozniak, »dem kreativen und innovativen Talent«, um den technischen Leiter handele. Das »Herz« der Firma, so hieß es in dem Artikel mit einiger Übertreibung, bilde »eine disziplinierte, finanziell gesunde Gruppe, die für ihre Klientel völlig neue Aussichten in Sachen Computer-Hardware, Software und Service eröffnet«.

Das Herumgewusel in der Jobs-Garage klang wie eine echte Firma.

Trotz der Verkäufe der neuen Computer steckte Jobs in einem Dilemma. Er suchte noch immer nach einer tieferen Bedeutung in seinem Leben, und er dachte ernsthaft darüber nach, seine Sachen zu packen und zu einem Zen-Kloster in Japan aufzubrechen.

Er hatte seine frühere Freundin Chrisann Brennan im Zen-Zentrum besucht und ging nun ebenfalls regelmäßig dorthin. Er vertraute seine Sorgen Kobun Chino an, einem spirituellen Mentor, dem Jobs eng verbunden bleiben sollte, und Chino hörte zu. Am Ende riet er Jobs, bei seinem Geschäft zu bleiben, es sei nicht weniger bedeutsam als ein Leben als Mönch. Und nach einigem Zögern stimmte Jobs zu.

Während Jobs seine Zukunft abwog und die Herstellung, den Verkauf und das Marketing des ersten Computers überwachte, hatte Wozniak bereits mit der Arbeit an einem zweiten Modell begonnen, maßgeschneidert auf die Bedürfnisse, die ihm selbst am wichtigsten waren. Er fand einen Weg, wie der Computer Farben generieren konnte, sodass er ihn an seinen Farbfernseher anschließen konnte. Weil er unbedingt Ataris *Breakout* auf seinem neuen Spielzeug benutzen wollte, fügte er Ton, Grafik und die Möglichkeit hinzu, ein Gerät anzuschließen, mit dem man manuell die Paddel auf dem Bildschirm steuern konnte. Da die Chips, die den Mikroprozessor unterstützten, immer schneller und leistungsfähiger wurden, konnte er auch den Computer schneller und präziser werden lassen. Und da Wozniak es liebte, mit so effizienten wie schnittigen Konstruktionen aufzutreten, schaffte er es am Ende auch, die benötigten Chips gegenüber der ersten Version um die Hälfte zu reduzieren.

Er baute sogar die BASIC-Programmiersprache fest in seine Konstruktion ein, sodass der Kunde den Computer mit nach Hause nehmen, einen Fernseher oder Monitor anschließen, ihn anschalten und tatsächlich sofort benutzen konnte.

Als er mit seinem Entwurf fertig war, gerieten Jobs und Wozniak bezüglich eines Details aneinander: Woz hatte vor, acht zusätzliche Slots bereitzustellen, an denen die Käufer Zubehör oder eine zusätzliche Platine anschließen könnten. Jobs hingegen wollte die Zahl auf zwei begrenzen, da er davon ausging, dass die Leute höchstens einen Drucker oder ein Modem anschließen würden, mit dem man dem Computer ermöglichte, über eine Telefonleitung zu kommunizieren. Er wollte es unkompliziert halten.

Die Uneinigkeit hielt an. Aber Wozniak, der wusste, wie gern potentielle Computerkäufer an ihren Geräten herumbastelten, um sie zu verbessern, verteidigte seinen Standpunkt und überzeugte Jobs schließlich.

Der Apple I war für Hobbytütfler und Nerds gedacht gewesen. Dieser Computer aber richtete sich an Menschen, die wirklich etwas damit anstellen wollten.

Um herauszufinden, welche weiteren Innovationen in der noch jungen Computerwelt ausgebrütet wurden, flogen Jobs und Wozniak Ende August 1976 nach Atlantic City, um sich eine Computermesse anzuschauen. Sie hielten den Apple II in ihrem Hotelzimmer unter Verschluss und versuchten, einige Apple I zu verkaufen. Während Wozniak auf dem Hotelzimmer am neuen Modell arbeitete, nahm Jobs die Konkurrenz in Augenschein, Firmen mit leicht zu vergessenden Namen wie IMSAI, Cromemco und Processor Technology. Er schnappte auf, dass Radio Shack die Produktion eines eigenen Computers plante, ebenso wie Commodore, ein Taschenrechner-Hersteller. Er kam zu zwei Schlüssen: Apple hatte ein besseres Gerät als sie alle im Angebot, aber es musste noch sehr viel besser aussehen.

Um zu produzieren, was Jobs und Wozniak nun den Apple II nannten, würden sie einen erheblichen Geldbetrag brauchen – mehr als 100 000 Dollar. Durch seinen früheren Chef Al Alcorn erhielt Jobs eine Audienz bei Ataris Präsident. Aber Jobs' Jugend und sein Mangel an Erfahrung zeigten sich. Während er so charmant wie möglich versuchte, den Chef und seine Unterstützung für sich zu gewinnen, legte Jobs seine nackten Füße auf den Schreibtisch des Mannes. Dieser kam so in den Genuss eines erstklassigen Blickes auf das, was sich ansammelt, wenn man keine Schuhe trägt.

Ein echter Deal-Killer.

»Nehmen Sie die Füße von meinem Schreibtisch«, bellte er den jungen Existenzgründer an und fügte scharf hinzu: »Wir kaufen Ihr Produkt nicht!«

Bei anderer Gelegenheit verhandelte Jobs mit einem Lieferanten um einen guten Preis für Speicherchips. Als seine ursprüngliche Strategie nicht wirkte, drohte Jobs ihm, er würde sein Geschäft aus den Firmenkontakten streichen, obwohl er noch nie zuvor etwas bei ihnen bezogen hatte.

Wozniak, der wusste, dass sie die Chips brauchten, meldete sich zu Wort. Jobs versuchte, seinen Freund mit einem schwungvollen Tritt zum Schweigen zu bringen. Statt ihn zu treffen, rutschte er jedoch vom Stuhl und verschwand unter dem Tisch.

Der Verkäufer, der die kleine Slapstick-Einlage offenbar zu schätzen wusste, räumte Apple Kredit ein.

Die Suche nach finanzieller Unterstützung ließ eine ganze Parade schwerreicher Männer in der Jobs-Garage aufmarschieren. Ein hohes Tier von Commodore tauchte im Anzug und mit Cowboyhut auf und sagte, er sei daran interessiert, die Firma aufzukaufen.

Jobs wollte ordentlich absahnen, also gab er vor den Commodore-Leuten an, seine Firma sei mindestens 100 000 Dollar wert (heute etwa 400 000 Dollar). Außerdem forderte er für sich und Wozniak eine Festanstellung mit einem jährlichen Gehalt von 36 000 Dollar, weitaus mehr, als Wozniak bei Hewlett-Packard verdiente. Am Ende entschied sich Commodore doch lieber dafür, einen eigenen Computer zu bauen, was Jobs, der zu der Überzeugung gelangt war, dass die Firmen nicht zueinander passten, aufatmen ließ.

Aber all das Umwerben führte zu neuen Spannungen zwischen Jobs und seinem langjährigen Partner. Die Mitglieder der Familie Wozniak waren schon seit einer Weile skeptisch, was Jobs und seine wahren Intentionen anbelangte. Sein schlampiges Auftreten stieß sie ab, und sie fürchteten, dass er ihren Sohn möglicherweise ausnutzte, der zwar technisch brillant war, aber in zwischenmenschlicher Hinsicht unreif. Während Commodore sein Interesse zeigte, wurde die Diskussion, wem welches Verdienst zugeschrieben werden sollte und welche Entlohnung, hässlich. Jerry Wozniak, Steves Vater, ließ Jobs eines Tages in Tränen ausbrechen, als er ihm sagte: »Du hast überhaupt nichts hergestellt. Du hast überhaupt nichts getan.«

Jobs war verletzt und sagte Wozniak, dass er, wenn er sie nicht als gleichwertige Partner ansähe, die Firma für sich haben könne.

Aber sein alter Freund und Mitarbeiter wusste es besser. Wozniak konnte eine Platine entwerfen und Jobs nicht – aber Jobs konnte hundert Platinen produzieren lassen, etwas, das Wozniak nicht tun würde. Woz konnte komplexe elektronische Konstruktionen aufzeichnen und Software programmieren, aber Jobs war derjenige, der daraus ein einziges Produkt machen und es verkaufen konnte. Es stimmte: Wozniak hatte den Apple-Computer erfunden, aber er hätte ihn auch einfach weggegeben. »Mir kam nie in den Sinn, Computer zu verkaufen. Es war Steves Idee, einige anzubieten und zu verkaufen«, sagte er später.

Sie brauchten einander. Und beide wussten es.

Was sie ebenfalls noch immer brauchten, war Kapital. Jobs wandte sich an Atari-Gründer Nolan Bushnell, der den Game Maker in diesem Jahr für 14 Millionen Dollar an Warner Communications verkauft hatte. Bushnell wollte nicht investieren, aber er brachte Jobs mit einem risikofreudigen Investor in Kontakt, der in junge Firmen Geld steckte und dafür Anteile haben wollte.



EYE SHOP III
Computer Store
2000 Union Avenue
San Jose, Calif. 95134
(415) 261-4100

APPLE-1 OPERATION MANUAL

APPLE COMPUTER COMPANY
770 Welch Road
Palo Alto, Calif. 94304

Das Titelblatt der Bedienungsanleitung,
mit Apples erstem Logo,
das Ron Wayne 1976 entwarf

Don Valentine fuhr im Mercedes vor der Jobs-Garage vor. Er hatte in Atari investiert und kannte sich mit den Start-up-Unternehmen des Silicon Valley aus. Diese beiden Kids kamen ihm dann aber doch überraschend naiv vor, vor allem, als sie ihm erzählten, dass sie vielleicht »ein paar Tausend« Computer pro Jahr verkaufen konnten. Für sie wäre das bereits eine Menge gewesen, schließlich hatten die beiden bisher weniger als zweihundert Geräte absetzen können.

Valentine schloss daraus zu Recht, dass sie weder von Marketing eine Ahnung hatten, noch davon, wie man große Abschlüsse macht. Er sagte: »Sie dachten nicht mal annähernd groß genug.« Ihm schien das ein schlechtes Zeichen zu sein. »Große Denker erreichen oft auch Großes. Kleine Denker nie«, sagte er gern. Er gab ihnen einen Korb, vermittelte Jobs aber den Namen eines anderen potentiellen Investors, A. C. »Mike« Markkula.

Markkula, gerade Anfang dreißig, war früher bei Intel angestellt gewesen und beim Börsengang der Chip-Firma zum Millionär geworden. Er hatte sich jetzt mehr oder weniger zur Ruhe gesetzt, erfreute sich an seiner Familie und lebte von seinen Investments.

Markkula kam in einem goldenen Chevrolet Corvette vor der Jobs-Garage an. Das Erste, was ihm auffiel, war die Tatsache, dass beide Steves einen Haarschnitt brauchten. Dann sah er den Computer und war völlig aus dem Häuschen. »Das war genau das, was ich immer haben wollte, seit ich die Highschool verlassen hatte«, sagte er. In dem Augenblick waren Äußerlichkeiten und Körperpflege vergessen. »Die Haare kann man sich immer schneiden lassen«, sagte er.

Nach einer Reihe von Diskussionen bot er an, persönlich einen Kreditrahmen von 250 000 Dollar sicherzustellen, um den Apple II anzukurbeln. Er hatte nur eine Bedingung: Wozniak musste bei Hewlett-Packard kündigen und sich komplett um die Firma kümmern.

Hier tauchte ein Haken auf: Wozniak hatte keineswegs vor, dies zu tun.

Noch nicht reif

Ähnlich wie bei den frühen Automobilen, zeigte der Apple I kaum eine Ähnlichkeit mit späteren Computernmodellen.

In der Apple-Betriebsanleitung hieß es, er sei komplett montiert und geprüft. Nutzer mussten lediglich eine Tastatur, einen Monitor und Strom anschließen. Anschließend empfahl man ein einfaches Testprogramm durchzuführen, um sicherzugehen, dass alles ordnungsgemäß funktionierte:

»ERSTENS: Drücken Sie den RESET-Knopf, um das System auf dem Monitor zu starten. Ein Backslash sollte sich zeigen, und der Cursor sollte zur nächsten Zeile überspringen.

ZWEITENS: Geben Sie ein: :A9 b b AA b 2 b EF b FF b E8 b 8A b 4C b 2 b (RET)

(bedeutet Null, NICHT ein großgeschriebenes O; b bedeutet blank, also Leerzeichen, und (RET) Return auf der Tastatur.)

DRITTENS: Geben Sie ein: . A (RET)

(Nun sollte auf dem Display das Programm auftauchen, das Sie soeben aufgerufen haben.)

VIERTENS: Geben Sie ein: R (RET)

(R bedeutet: run the program.)

Wenn das Programm einmal lief, spuckte es einen Strom von Buchstaben aus, der anzeigte, dass Tastatur, Monitor und Computer miteinander kommunizierten. Um das Programm zu beenden, musste man »Reset« drücken.

Wie man sieht: ein Kinderspiel.



Steve Jobs und Steve Wozniak arbeiten gemeinsam am Apple II

8 Apple II

Steve Jobs dachte vielleicht wirklich nicht groß genug, Mike Markkula aber schon.

Als früherer Marketing-Manager von Intel hatte er nie selbst eine Firma geleitet. Aber der einstige Highschool-Turner war ein waschechter Ingenieur, der das Potential von Desktop-Computern sehr wohl zu schätzen wusste. Sofort begriff er, dass der Apple II mehr sein konnte als ein Spielzeug für Tüftler und Videospieler. Er konnte ein wirklich nützliches Hilfsmittel werden, vor allem für ganz normale Verbraucher, die beispielsweise einen Überblick über ihre Kochrezepte oder Bankkonten behalten wollten.

»Dies ist der Beginn einer ganzen Industrie«, sagte er zu Jobs und Wozniak und prophezeite, dass die Firma es innerhalb weniger Jahre in die *Fortune 500* schaffen würde, eine renommierte Liste von Amerikas größten Firmen. »Das passiert nur einmal pro Jahrzehnt.«

Um dies zu erreichen, brauchte er das richtige Team – und das schloss Steve Wozniak ebenso ein wie Steve Jobs. Wozniak jedoch war vollkommen glücklich mit seiner Arbeit für Hewlett-Packard, und seiner jungen Frau gefiel die Sicherheit des monatlichen Einkommens. Zudem hatte er schon lange zuvor entschieden, dass er nie anderen sagen wollte, was sie zu tun hatten. Lieber wollte er Computer entwerfen und Software programmieren. »Ich bin nicht der Management-Typ«, wie er resümierte.

Er überdachte die Entscheidung einige Tage lang und teilte Markkula schließlich mit, dass er bleiben würde, wo er war.

Steve Jobs hatte noch nie ein Nein als Antwort akzeptiert, und er hatte auch nicht vor, jetzt damit anzufangen. Er brach zu einem Ein-Mann-Feldzug auf, um die Meinung seines Freundes zu ändern. Jobs überredete Wozniaks Freunde, ihn anzurufen. Er telefonierte mit Woz' Bruder und ging sogar zu den Eltern von Woz, um sie unter Tränen um Hilfe zu bitten. Woz musste den Hörer neben das Telefon legen.

Am Ende hatte Jobs' Kampagne Erfolg. Ein langjähriger Freund überzeugte Woz schließlich, dass er als Ingenieur in der neuen Firma ein

Vermögen machen konnte, ohne ein Boss oder eine Führungskraft werden zu müssen.

Im Januar 1977 wurde die Firma Apple Computer formell gegründet, wobei sie Jobs, Wozniak und Markkula zu gleichen Teilen gehörte und ein kleiner Aktienanteil für andere freigehalten wurde. Um das Team zu kompletieren, brachte Markkula einen alten Freund und ehemaligen Arbeitskollegen, Mike Scott, als Präsidenten mit an Bord, der als zweiter Mike den Spitznamen »Scotty« verpasst bekam.

Scotts Anstellung sollte etwas Ordnung in das chaotische Geschäft bringen und Jobs mehr oder weniger auf Kurs halten. Aber von Anfang an geriet der intensive und manchmal launische Scott in Konflikt mit dem leidenschaftlichen und oft aggressiven Jobs.

Als Scott mit einstieg, war Apple aus der Garage aus- und in das erste Büro eingezogen, und eine seiner ersten Aufgaben bestand darin, ein vernünftiges Gehaltsmodell auszuarbeiten. Chris Espinosa, der zu dieser Zeit immer noch die Homestead Highschool besuchte, hatte während der Winterferien damit begonnen, in der Garage zu arbeiten, und erinnerte sich später, dass »Jobs die Leute aus dem Scheckbuch der Firma bezahlt hatte und das auch nicht allzu regelmäßig«. Am St. Patrick's Day dieses Jahres versah Scott nun also alle mit einer Personalnummer für das Gehaltssystem, wobei er die Nummer 7 für sich selbst behielt. Espinosa, der noch heute für Apple arbeitet, war Nummer 8, da die anderen Nummern bereits vergeben waren, als er von der Schule kam.

Wozniak bekam die Nummer 1 und Jobs Nummer 2 – eine Entscheidung, die Jobs zur Weißglut brachte. Er stellte Scott zur Rede und forderte Nummer 1. Er rastete völlig aus. Aber im Gegensatz zu so vielen anderen musste Jobs über die Jahre feststellen, dass Scott nicht so leicht nachgab. Er stimmte einem kleineren Kompromiss zu: Jobs bekam auf seinem Mitarbeiterabzeichen die Nummer 0, blieb aber bei der Gehaltsabrechnung Nummer 2.

Während Wozniak an der neuen Platine arbeitete, konzentrierte sich Scott auf die Herstellung, Markkula kümmerte sich um das Marketing und die Finanzen, und Jobs übernahm so ziemlich alle weiteren Aufgaben, die mit dem Büro und dem Apple II zu tun hatten. Er war berüchtigt dafür, um die kleinsten Details Wirbel zu machen: Als die Schreibmaschine für das Büro geliefert wurde, regte er sich furchtbar darüber auf, dass sie blau war und keine neutralere Farbe hatte. Als die Telefone nicht in dem Elfenbeinton

eintrafen, den er bestellt hatte, beschwerte er sich so lange, bis die Telefongesellschaft sie wieder austauschte. Er wollte weiße Arbeitsbänke und keine grauen.

Jobs höchste Ansprüche betrafen den Computer selbst. Den ersten Entwurf für die Platine lehnte er ab, weil die Leiterbahnen nicht gerade genug waren, auch wenn die Platine für die späteren Besitzer des Computers unsichtbar sein würde. Er heuerte einen Spezialisten an, um ein Netzteil zu entwerfen, das keinen lauten Ventilator zur Kühlung brauchte. Während alle anderen Computerhersteller Gehäuse aus Metall benutzten, entschied er, dass Plastik sauberer und einladender wirken würde.

Bei der Konzeption des Gehäuses schaute sich Jobs das Design von Haushaltsgeräten und Stereoanlagen im Macy's-Kaufhaus an. Er konnte zwischen Dutzenden Beigetönen wählen, keiner davon gefiel ihm aber wirklich, also wollte er seinen eigenen entwickeln. Er verbrachte Wochen mit der Diskussion darüber, wie genau die Ecken des Gehäuses abgerundet werden sollten, wobei er Scott mit seiner Unentschlossenheit an den Rand des Wahnsinns trieb.

Das *Time Magazine* schrieb einmal, Wozniak sei jemand, »der in einem Schaltkreis ein Sonett sehen könne«. Jobs hingegen konnte einen beige-farbenen Kasten anschauen und Schönheit darin entdecken. Er stellte sich einen Computer vor, der so anmutig und elegant wie nützlich war, eine Verschränkung von Technologie und Kunst, aus der etwas ganz Besonderes hervorgehen würde. Diese Vision sollte ihn – mit wechselndem Erfolg – seine gesamte Karriere hindurch antreiben.

Doch sein Perfektionsanspruch – so wie er ihn definierte – machte den Menschen in seiner Umgebung erheblich zu schaffen. Er verlangte von jedem Zulieferer niedrigere Preise und sagte: »Rechnen sie mit spitzem Bleistift.« Er setzte die Arbeit von jungen Programmierern herab, manchmal ohne vollständig zu verstehen, was sie taten, und zu allem teilte er eine ausgeprägte Meinung mit. Er und Scott brüllten einander so oft und so öffentlich an, dass man ihre Meinungsverschiedenheiten als die »Scotty Wars« bezeichnete. Regelmäßig musste Jobs durch Spaziergänge über den Parkplatz beruhigt werden.

»Jobs kann überhaupt nicht leiten«, sagte Scott. »Nachdem er es geschafft hat, etwas in Gang zu bringen, macht er alle verrückt. Er fliegt einfach gern wie ein Kolibri mit 90 Meilen pro Stunde in der Gegend herum.«

Sosehr Jobs darauf bestand, dass das Erscheinungsbild des Computers perfekt sein müsse, so wenig Wert legte er auf sein eigenes. Zu seinen ungewöhnlicheren Angewohnheiten gehörte eine improvisierte Fußmassage: Er saß auf dem Spülkasten der Toilette, steckte seinen Füße in die Schüssel und spülte, um Stress abzubauen. Noch immer badete Jobs nicht regelmäßig, und wegen seiner Diät glaubte er auch nicht, es nötig zu haben. Das machte seine Anwesenheit wahrlich unangenehm. Sowohl Scott als auch Markkula versuchten, ihn zur Einsicht zu bringen. »Wir mussten ihn im wahrsten Sinne des Wortes vor die Tür setzen und ihm sagen, er solle duschen gehen«, erinnerte sich Markkula. Aber es sollte immer noch eine ganze Weile dauern, bis sich seine Körperpflege-Angewohnheiten verbesserten.

Die Westküste veranstaltete ihre erste Computermesse im Frühling 1977, und die frühen Apple-Angestellten beeilten sich, um den neuen Computer rechtzeitig fertigzustellen. Als die ersten Gehäuse mit kleinen Blasen im Plastik eintrafen, stellte Jobs sicher, dass sie geschmirgelt und überstrichen wurden, um wirklich gut auszusehen.

Diesmal hatte Apple einen Stand nahe dem Eingang gemietet und reiste erster Klasse. Es war ein großes Schild des neuen, bunten Apfel-Logos mit der abgeissenen Ecke bestellt worden – wobei der Bissen zum Teil eine Anspielung auf das Computer-Byte sein sollte (die Anzahl der Bits, die man zur Kodierung eines einzelnen Buchstabens benötigt). Die drei einzigen komplett fertiggestellten Apple II wurden ausgestellt. Mehr als 13 000 Menschen besuchten die Messe, und es war schwer zu sagen, was beeindruckender war: dass Steve Jobs sich seinen ersten Anzug gekauft und angezogen hatte, oder dass Apple dreihundert Bestellungen für ihren 1295 Dollar teuren Computer mit nach Hause nahm.

Nachdem sie in den ersten vier Monaten des Jahres 1977 fast nichts eingenommen hatte, verkaufte die kleine Firma bis Ende September Computer im Wert von 774 000 Dollar und fuhr in ihrem ersten Jahr als echtes Unternehmen beinahe 42 000 Dollar Gewinn ein.

Aber noch war es keine wirkliche Firma. Es gab eine hübsche Broschüre mit dem Foto eines strahlend roten Apfels und dem Slogan »Simplicity is the ultimate sophistication« (Einfachheit ist die ultimative Ausgereiftheit). Die Büros waren ein einziger großer Raum ohne Empfangspersonal, es gab keine Konferenzräume, und die Leute huschten von einer Ecke zur anderen. Die eine Hälfte des Raums war mit Teppich ausgelegt und für die

Verkaufsgespräche, das Marketing und die Chefs reserviert. Die andere Hälfte war mit Linoleum bedeckt und verfügte über sieben Laborbänke für die Technik und die Herstellung.

Da niemand sich um die Gäste kümmerte, die vorbeischaute, um sich zu informieren, kam Chris Espinosa dienstags und donnerstags nach der Schule vorbei, um allen Interessenten die Computer zu demonstrieren.

**Simplicity
is the
ultimate
sophistication.**



**Introducing
Apple II,
the personal
computer.**

Eine Broschüre für den Apple II mit einem der ersten Apple-Slogans »simplicity is the ultimate sophistication«. Eine Überzeugung, die man noch heute an Apples Produkten, Designs und Werbekampagnen ablesen kann

Der Absatz wuchs weiterhin, vor allem, als andere Firmen begannen, auf Kas-setten Spiele und andere Programme zu verkaufen, die den Computer noch nützlicher machten. Markkula hatte ein Programm geschrieben, mit dem man sein Bankkonto führen konnte, und er drängte Wozniak, eine Möglichkeit zu finden, ein kleines Diskettenlaufwerk anzuschließen, das es möglich machen sollte, das Programm auf den Computer zu laden und schneller auszuführen. Im Frühjahr 1978 hatte Wozniak den Apple II schließlich so weit, um mit einem neuen Laufwerk zu kommunizieren, das von flachen, dünnen, gut dreizehn Zentimeter großen Disketten Daten lesen konnte.

Von nun an würde sich neue Software viel einfacher teilen, verkaufen und benutzen lassen. Apples Umsatz schoss bis Ende September 1978 auf 7,9 Millionen Dollar.

Während all dieser Zeit glaubten Jobs und seine Partner bei Apple nach wie vor, dass sie lediglich Geräte für Hobbytüftler bauten, für Videogame-Spieler und private Nutzer. 1979 fanden jedoch zwei Geschäftsleute aus Boston einen Weg, um Finanzkalkulationen zu vereinfachen. Jedes Mal, wenn sich eine Erwartung an Absatzzahlen oder Kosten änderte, war es bislang notwendig gewesen, Dutzende Beträge per Hand auszurechnen, um sich die Auswirkung vor Augen zu führen. Ihr Programm VisiCalc (für »Visible Calculator«) entwickelten sie auf dem Apple II und verkauften es ausschließlich für Apple-Computer. Damit hatten nun auch große Unternehmen, die die neuen Desktop-Computer bisher weitgehend ignoriert hatten, einen guten Grund, sich einen Apple anzuschaffen.

Benjamin Rosen, Börsenanalyst bei Morgan Stanley in New York, wollte, dass seine Technikabteilung ihm einen Apple-Computer besorgte, aber dort glaubte man nicht an dessen Nutzen. »Es genügte eine Demonstration«, erinnerte er sich. Er öffnete VisiCalc und zeigte den Technikern Reihen und Spalten von Beträgen. Er änderte einen davon und drückte auf »Recalc«. Jeder andere Betrag auf dem Dokument änderte sich sofort.

»Ein Wow ging durch den Raum«, sagte er – und bekam seinen Computer, wobei er zu einem der öffentlich sichtbarsten Unterstützer der jungen Firma wurde.

Während Jobs Überstunden schob, um mit Apples Wachstum schrittzuhalten, stellte er sich in seinem Privatleben einer ganz anderen Herausforderung. Zusammen mit seinem alten Collegefreund Daniel Kottke mietete er sich ein Haus, dem sie den Spitznamen »Rancho Suburbia« gaben. Auch Chrisann Brennan, mit der Jobs immer mal wieder kurzzeitig zusammen war, zog nicht nur in eines der Zimmer ein, sondern übernahm auch einen Job bei Apple. Die Beziehung wurde für einige Zeit wieder aufgenommen – bis Chrisann Brennan schwanger wurde.

Sie war sich sicher, dass Jobs der Vater war. Er bestritt es und hatte keine Lust zu heiraten. Er riet ihr davon ab, das Baby zur Adoption freizugeben, zeigte aber in anderer Hinsicht wenig Interesse, ignorierte sie im Grunde. Frustriert, wütend und emotional nicht gerade stabil, kündigte Chrisann ihren Job und zog auf die All One Farm in Oregon, die sie schon früher gelegentlich besucht hatte.

Das Kind, ein kleines Mädchen, kam dort am 17. März 1978 zur Welt. Jobs besuchte sie drei Tage später, und gemeinsam gaben sie dem Mädchen den Namen Lisa Nicole Brennan. Anschließend aber wollte er weder mit Chrisann Brennan noch mit dem Baby das Geringste zu tun haben.

Auch wenn Jobs' Apple-Anteil inzwischen Millionen Dollar wert war, steuerte er nur gelegentlich finanzielle Unterstützung bei und stritt weiterhin ab, der Vater zu sein. Einmal unterzeichnete er sogar ein rechtskräftiges Dokument, dass er körperlich gar nicht dazu in der Lage sei, Kinder zu zeugen. Währenddessen schlug sich Brennan mit Gelegenheitsjobs durch und lebte von der Sozialhilfe des Countys.

1979, als DNA-Tests noch neu waren, überraschte Jobs Chrisann damit, dass er die Angelegenheit ein für allemal klären wollte. Der Vaterschaftstest kam zu dem Ergebnis, dass er mit einer Wahrscheinlichkeit von 94,41 Prozent der Vater sei. Trotzdem bestand er vor Freunden, Apple-Mitarbeitern und sogar Journalisten darauf, dass statistisch jemand anderer als Vater in Frage komme.

Am Ende hingte ihm das San Mateo County ein Verfahren an, und Jobs wurde dazu verurteilt, 385 Dollar Unterhalt im Monat für das Kind zu zahlen und dem County 5856 Dollar an geleisteter Sozialhilfe zurückzuerstatten.

»Ich konnte mir mich selbst damals nicht als Vater vorstellen, also habe ich mich der Sache nicht gestellt«, sagte er. Später bereute er sein Verhalten und gestand: »Ich wünschte, ich hätte das anders gehandhabt.« Über die

Jahre kaufte er Chrisann ein Haus, bezahlte Lisas Schulen und unterstützte sie finanziell. Aber es sollte noch lange dauern, bevor er tatsächlich eine Art Vater für sie sein würde.

Es war schon ein merkwürdiger Zufall, dass Jobs dreiundzwanzig Jahre alt war, als Lisa geboren wurde, im gleichen Alter also, in dem seine leiblichen Eltern gewesen waren, als er unehelich geboren und zur Adoption freigegeben worden war. Aber das sollte er erst in einigen Jahren erfahren. Vorläufig richtete sich seine Aufmerksamkeit auf sein anderes Baby, Apple, das ihn in Kürze zu einem sehr stolzen Papa machen sollte.

Computer Talk

Um seinen Computer zu konstruieren, benötigte Wozniak mehr als nur einen Mikroprozessor. Hier sind einige der weiteren Komponenten, die im Apple II – und vielen weiteren Computern – zu finden waren:

ROM steht für Read-only-Memory, ist ein Nur-Lese-Speicher, der Informationen enthält, die nicht gelöscht oder geändert werden, dafür aber auch im stromlosen Zustand gehalten werden können. Nachdem Wozniak eine Programmiersprache geschrieben hatte, um am Apple arbeiten zu können, wurde sie im ROM gespeichert und war abrufbereit, wenn der Computer hochgefahren wurde.

RAM steht für Random-Access-Memory und ist ein Direktzugriffsspeicher. Dieser ist temporär und kann gelöscht und überschrieben werden, sodass auch die eigene Arbeit verloren geht, wenn man sie nicht regelmäßig auf einem Datenträger abspeichert.

Mit dem Apple II wurde Wozniak zu einem frühen Benutzer von DRAM (Dynamic-Random-Access-Memory), Speicherbausteine, die kontinuierliche elektronische Auffrischung erforderlich machen. DRAM-Chips sind kleiner und billiger als die alten statischen SRAM-Chips, sodass mehr davon benutzt werden können.

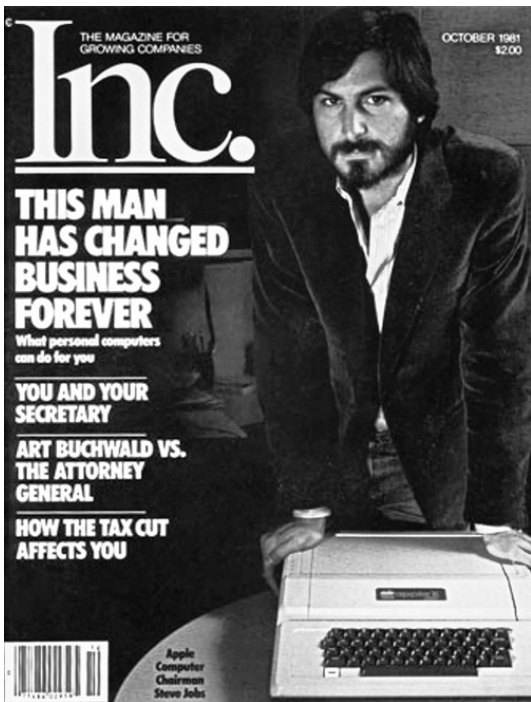
Wozniaks erster Apple II verfügte über achttausend DRAM-Bytes. Heute sind zwei bis vier Milliarden Bytes Arbeitsspeicher auf Computern üblich, damit diese schnell und geschmeidig arbeiten.

BASIC ist eine einfache und leicht verständliche Programmiersprache, die es den Usern ermöglicht, Programme und Software zu schreiben. So wie wir

Worte für unsere Kommunikation benötigen, benötigt auch der Computer eine Sprache.

Eine der frühen BASIC-Sprachen wurde für den Altair von einigen jungen Leuten aus Harvard verfasst – Bill Gates, Paul Allen und Marty Davidoff – und basierte auf einer BASIC-Sprache, die von der Digital Equipment Corporation genutzt wurde. Gates und Allen gründeten daraufhin eine Firma namens Microsoft.

Wozniaks BASIC-Sprache wiederum beruhte auf einer Hewlett-Packard-Version. So wie die Menschen in Texas anders sprechen als in New York, waren die beiden BASIC-Versionen nicht gleich. Wollte man ein Programm, das für den Apple geschrieben worden war, auf einem Computer laufen lassen, der die BASIC-Version von Gates und Allen verwendete, musste zuerst eine Übersetzung stattfinden.



Nach Apples Erfolg mit dem Apple II wurde aus Steve Jobs eine Art Berühmtheit – er tauchte auf dem Cover diverser Magazine als Gesicht der neuen Computer-Revolution auf. Das erste Magazin, auf dem er erschien, war *Inc.*

9 Reich

Wie Jobs früh herausfand, braucht jede wachsende Firma Kapital – und zwar reichlich –, um ihre Expansion anzutreiben. Als Apple wuchs, wurden weitere Ingenieure benötigt, um neue Produkte zu entwerfen, mehr Platz für Büros und die Herstellung, mehr Bauteile und Ausrüstung, mehr Werbung und so weiter.

Das Eintreiben des Kapitals veränderte die Richtung von Apple und dem Leben seiner Gründer.

Markkulas Anfangsinvestition war Ende 1977 fast vollständig aufgebraucht, und die Firma holte sich im darauffolgenden Frühjahr ihr Kapital zum ersten Mal aus externen Quellen. Mit der Präsentation des Apple II stellte das Unternehmen, das bei seiner Gründung im Frühjahr 1977 auf einen Wert von 5309 Dollar geschätzt worden war, bloß ein Jahr später einen Wert von drei Millionen Dollar dar. 1979 und 1980 kauften neue Investoren weitere Anteile. Ihre Käufe verringerten den prozentualen Anteil, den Jobs an der Firma besaß, aber da jeder Investor mehr zahlte als der vorherige, schnellte damit der Wert seiner Aktien in die Höhe.

Das Resultat? Als Jobs dreiundzwanzig Jahre alt war, wurde sein Vermögen auf mehr als eine Million Dollar geschätzt. Als er vierundzwanzig wurde, war es schon auf mehr als 10 Millionen angewachsen. 1979 verkauften er und Markkula jeweils Anteile für mehr als eine Million Dollar. Jobs verbesserte sein Erscheinungsbild, tauschte seine zerrissenen Jeans gegen Maßanzüge und legte gelegentlich sogar eine Fliege um. Er tauschte sein Mietshaus gegen ein Eigenheim in Los Gatos und seine Schrottmühle gegen einen Mercedes. Aber wohl auch, weil er es in Sachen Design und Äußerlichkeiten so genau nahm, richtete er sich sein Haus nie komplett ein, lebte jahrelang mit einer Matratze und dem Apple II auf dem Fußboden seines Schlafzimmers und mit nicht viel mehr Mobiliar als einem Tisch und Stühlen.

Einer der Investoren des Jahres 1979 war die gigantische Xerox Corporation. Zu ihrem Geschäftsabschluss gehörte es, dass Apple einen Blick auf einen Teil der geheimen Forschung werfen durfte, die Xerox in ihrem nahe

gelegenen Palo Alto Research Center durchgeführt hatte. Zu dieser Zeit zeigten sich auf Computermonitoren lediglich schwarze Fenster mit hässlicher Schrift, die entweder weiß oder bernsteingelb war. Um ein Spiel zu spielen, steckte man die Diskette in das Laufwerk, tippte >RUN, GAME, D1 ein und drückte RETURN. Dann, nach einigem Surren und diversen Aussetzern, wurde das Spiel vom Diskettenlaufwerk geladen.

Bei Xerox PARC, wie das Forschungszentrum genannt wurde, hatten Wissenschaftler und Techniker seit Jahren daran gearbeitet, wie man Computer einfacher und leichter nutzbar machen könnte. Während der Desktop-Computer noch immer in den Kinderschuhen steckte, ließ man hier Netzwerke von Dutzenden miteinander verbundenen Computern laufen, die sich gegenseitig E-Mails schickten, mehr als ein Jahrzehnt bevor dies allgemein gebräuchlich wurde. Sie benutzten eine rechteckige Box, genannt Maus, die sich neben dem Computer befand und es dem Nutzer erlaubte, sich auf dem Bildschirm hin und her zu bewegen. Sie hatten sich auch das Prinzip eines Schreibtisches mit seinen umherliegenden Papierbögen und Ordnern zu eigen gemacht und erschufen ihn auf dem Bildschirm neu, indem sie jedes Dokument »Windows« nannten und für die Dateien Ordnerbilder benutzten.

Jobs warf einen Blick darauf und sah die Zukunft. Seine Gastgeber bei Xerox erinnerten sich später daran, wie er auf und ab sprang und ausrief: »Sie sitzen auf einer Goldmine!«

»Es war einer dieser gewissermaßen apokalyptischen Augenblicke«, sagte er später. Nachdem er gesehen hatte, was Xerox eine »graphical user interface«, also eine grafische Benutzeroberfläche nannte (manchmal, nach den Initialen GUI, »Gooley« ausgesprochen), war er sich sicher, dass »jeder Computer eines Tages so arbeiten würde. Es war so offensichtlich, wenn man es einmal gesehen hatte.«

Ebenso war Jobs klar, dass Apple dies umsetzen konnte.

Später wurde Apple manchmal beschuldigt, die Xerox-Ideen abgekupfert zu haben. Jobs stritt das gar nicht weiter ab und zitierte stattdessen Picasso: »Gute Künstler kopieren, großartige Künstler stehlen.« In Wirklichkeit aber hatte Xerox zwar die Ideen gehabt, sie aber nicht bis zu dem Punkt entwickelt, an dem sie in einen einfachen Desktop-Computer hätten eingebaut werden können. Jobs schrieb diese Kurzsichtigkeit dem Umstand zu, dass Xerox von »Toner-Köpfen« geleitet wurden – eben von Geschäftsleuten aus der Kopiermaschinenbranche –, die »aus dem größten Triumph in der

Computerindustrie noch eine persönliche Niederlage gemacht haben«. Später versuchten sie ihre erstaunlichen Innovationen selbst auf den Markt zu bringen, aber mit einem 1981 veröffentlichten Bürocomputer, der beinahe 16 595 Dollar kostete, lagen sie erheblich daneben.

Bei Apple, wo man sich nun gegen neue Personal Computer von sehr viel größeren Firmen wie Texas Instruments und Radio Shack behaupten musste, brauchte man etwas Besonderes, um seine Produkte auf einem immer voller werdenden Markt konkurrenzfähig zu halten. Der Apple II verkaufte sich immer besser, was mit Wozniaks raffinierter Arbeit ebenso viel zu tun hatte wie mit der steigenden Menge eigens für den Apple II programmierter Software – aber dies würde in einer sich derartig rasch verändernden Welt kaum immer so weitergehen.

Hinter den Kulissen arbeitete die Firma an einem Office Computer namens Apple III, der 1980 vorgestellt werden sollte. Aber es waren auch noch zwei weitere Projekte auf dem Weg, das eine ein sehr preisgünstiger Computer für jedermann, das andere ein schnelleres, ausgefeilteres Gerät, das die neueste Technik verwenden sollte. Das Projekt wurde Lisa genannt.

(Eine Zeit lang bestand Apple darauf, dass Lisa ein Akronym für »local integrated systems architecture« sei, bedeutungsloses, aber offiziell klingendes Technik-Kauderwelsch. Aber, wie sich leicht denken lässt, wurde der Rechner in Wirklichkeit nach Jobs Tochter benannt.)

Unverzüglich begann Jobs damit, sich zu überlegen, wie sich die genialen Ideen, die er bei Xerox aufgeschnappt hatte, in den Lisa-Computer integrieren ließen. Er kontaktierte Dean Hovey von Hovey-Kelley-Design und bestellte eine Maus – allerdings hatte Hovey keinerlei Ahnung, was eine Maus sein sollte. Jobs erklärte, wie sie funktionieren und dass sie sich frei in alle Richtungen bewegen sollte, nicht nur nach oben unten, links und rechts. Er stellte auch klar, dass er die Maus ebenso auf seiner Jeans benutzen wollte wie auf einer Schreibtischplatte.

Inspiziert, aber unsicher über die benötigten Bestandteile, begab sich Hovey zu einer Walgreen-Drogerie. Dort kaufte er verschiedene Arten von Deo-Rollern, um ihren Ball-Mechanismus zu studieren, und eine kleine Butterdose, die als rechteckiges Gehäuse dienen sollte. Daraus baute er seinen ersten rollbaren Maus-Prototypen.

Während die Xerox-Maus drei Knöpfe hatte, bestand Jobs darauf, dass die Lisa-Maus nur einen haben sollte, damit die Nutzer nicht darauf schauen

mussten, während sie arbeiteten. Die Lisa-Designer bevorzugten einen zweiten Knopf, der in etwa wie die Shift-Taste auf der Tastatur funktionieren sollte. Aber um es bei einem Knopf bewenden lassen zu können, brachten sie ihr zwei Befehle bei – den Klick und den heute so vertrauten Doppelklick.

Jobs war derartig angespornt von dem, was er bei Xerox gesehen hatte, dass er das Lisa-Team drängte, noch mehr neue Tools und Grafiken zu entwickeln und ein sehr viel größeres Ziel anzusteuern. Er motivierte es mit den Worten: »Lasst uns eine Kerbe ins Universum schlagen. Wir machen etwas so Wichtiges daraus, dass es eine Kerbe ins Universum schlagen wird«, erinnerte sich Trip Hawkins, ein Apple-Marketing-Manager, der später die Spielefirma Electronic Arts gründete. Da er bei Apple keine feste Rolle einnahm, begann Jobs nach und nach damit, das Projekt an sich zu reißen.

Ein Umstand, der Mike Scott Sorgen bereitete. Lisa sollte ein innovatives Produkt für den Geschäftsmarkt werden, und er zweifelte, dass Jobs, als der anmaßende Störenfried, der er war, eine Abteilung leiten konnte. Erst vor Kurzem hatte der Apple III unter seiner Einmischung gelitten. Anders als der Apple II, der hauptsächlich von Woz entworfen worden war, wurde der Apple III als Gemeinschaftsprojekt entwickelt, dem jeder Beteiligte seinen eigenen Stempel aufdrückte.

Wie schon beim Apple II bestand Jobs darauf, das Gehäuse zu entwerfen, aber das, was er für den Apple III vorgesehen hatte, war nicht groß genug, um sämtliche benötigten Schaltkreise aufzunehmen. Die Techniker improvisierten mit notdürftigen Platinen, was später für Probleme sorgte. Einige Komponenten arbeiteten einfach nicht gut, und die riesige Auswahl von Apple-II-Software funktionierte nur, wenn man einige der neueren Features ausschaltete. Neue Software musste programmiert werden.

Als das Gerät Ende 1980 herauskam, schafften es einige Chips regelmäßig, aus ihrer Verankerung zu rutschen. Bis der Computer nachgebessert werden konnte, empfahl die Firma, das vordere Ende ein Stück weit anzuheben und dann fallen zu lassen. Wenn dies auch die Chips zurück an ihren Platz beförderte, war es doch eine peinliche Low-Tech-Lösung.

Der Apple III mochte eine Katastrophe sein, die weiter verbesserten Versionen des Apple II aber wurden nach wie vor aus den Regalen gerissen. Bis zum Herbst 1981 hatte die Firma mehr als 300 000 der beigefarbenen Kästen verkauft und 335 Millionen Dollar Jahresumsatz erzielt. Der Apple III jedoch

war ein Flop, der sich nie gut verkaufte und die Frage aufkommen ließ, ob Apple überhaupt imstande sei, einen seriösen Computer herzustellen.



Steve Jobs, John Sculley und Steve Wozniak
enthüllen einen neuen Apple-Computer

Der Lisa würde eine neue Chance darstellen, und Jobs wollte das Projekt unbedingt selbst leiten. Scott setzte jedoch jemand anderen in die

Verantwortung. In einer internen Verschiebung des Managements wurde Jobs zum Vorsitzenden der Firma ernannt. Er hatte nun die Top-Position inne, war aber im Grunde nur eine Symbolfigur, die weiterhin das Gesicht und die Stimme Apples in der Öffentlichkeit abgeben sollte. Es verletzte ihn und machte ihn wütend, von Lisa abgezogen worden zu sein, aber es gab ihm die Freiheit, sich auf die nächstliegende Aufgabe zu stürzen: Apple stand kurz davor, an die Börse zu gehen.

(An die Börse zu gehen bietet schnell wachsenden Firmen eine Möglichkeit, eine breitere Schar von Investoren anzuziehen, die mit dem Kauf gewissermaßen einen kleinen Bissen vom Apfel erhalten. Das Kapital, das man hierbei einnahm, würde weiteres Wachstum ermöglichen. Zum anderen macht es der offene Handel der Aktien den Investoren, Angestellten und Führungskräften leichter, ihre Anteile zu verkaufen, wenn sie wollen.)

Aber der Börsengang brachte einiges an Verantwortung mit sich: Einnahmen und wichtige Neuigkeiten mussten öffentlich gemacht und die Vorstandsgehälter offengelegt werden. Für die Chefetage bedeutete es eine besondere Herausforderung, im Fokus der Öffentlichkeit zu stehen.

Da allgemein bekannt war, wie loyal Apple-Nutzer waren und wie erfolgreich die Firma geworden war, wollten alle Apple-Aktien. Viele Beschäftigte hatten Aktien als Teil ihres Lohns erhalten. Aber Angestellte, die nach Stunden bezahlt wurden, nicht, und dies schloss einige der frühesten und treuesten Mitarbeiter mit ein – etwa Bill Fernandez, Daniel Kottke und Chris Espinosa.

Jobs langjährigem Collegefreund Kottke machte dies besonders zu schaffen, und er bemühte sich erfolglos darum, die Angelegenheit mit Jobs zu besprechen. Schließlich drängte ein anderer langjähriger Apple-Manager Jobs dazu, Kottke einige seiner Anteile zu geben, und bot ihm an, Jobs' Verluste durch die entsprechende Menge seiner eigenen Aktien auszugleichen.

»Großartig, dann geb ich ihm null«, gab Jobs zurück.

Wozniak, der glaubte, seine Anteile würden mehr Geld wert sein als er jemals brauchen würde, schenkte seinen Eltern, seiner Schwester und seinem Bruder sowie einigen alten Collegefreunden Aktien. Er verkaufte zudem 80 000 seiner Anteile an Mitarbeiter zu einem Preis, der sich schon wenige Monate später als sehr günstig herausstellen sollte.

Hinzu kam, dass sein Frau Alice die Scheidung eingereicht hatte, sodass auch sie am Ende mit einem großen Batzen seiner gehaltenen Aktien dastand.

Am 12. Dezember 1980 legte Apple Computer Inc. den größten Börsengang hin, seit die Ford Motor Company 1956 Aktien verkauft hatte. Die 4,6 Millionen Aktien wurden zu jeweils 22 Dollar rasch verkauft, aber die Nachfrage war so groß, dass der Preis bereits am ersten Tag auf 29 Dollar hinaufschoss. Dem fünfundzwanzigjährigen Steve Jobs gehörten 15 Prozent des Unternehmens, was nun annähernd 220 Millionen Dollar entsprach. Trotz all seiner weiteren Verkäufe war Wozniaks Anteil 116 Millionen Dollar wert. Mindestens vierzig weitere Apple-Angestellte waren zu Millionären geworden. Es war eine berauschende Zeit. Der plötzliche Reichtum war aufregend, lenkte aber auch ab und brachte manch einen bei Apple aus dem Gleichgewicht.

Wozniak hatte weiterhin am Apple II gearbeitet, kämpfte aber damit, einen Platz in der sehr viel größeren Firma zu finden. Er war leicht abgelenkt und ging zu einem anderen Projekt über, wenn er sich mit dem aktuellen langweilte, selbst wenn es noch nicht abgeschlossen war. Er fand eine neue Freundin und begann mit dem Sportfliegen.

Kurze Zeit nach dem Börsengang plante er zusammen mit seiner Freundin und zwei anderen Freunden einen kleinen Ausflug. Doch es kam zu Problemen beim Take-off. Das Flugzeug stürzte ab, die Passagiere wurden verletzt, und Wozniak selbst kam mit einem ausgeschlagenen Zahn und einer zeitweiligen Amnesie davon.

Nach seiner Genesung gönnte er sich eine lange Pause von der Firma, um nach Berkeley zu gehen und seinen Collegeabschluss nachzuholen, wobei er sich als »Rocky Rakoon Clark« einschrieb. Es war ihm klargeworden, dass er nicht viel benötigte, um sein Leben zu genießen, solange er nur lachen, mit seiner Familie und seinen Freunden zusammensein und den Dingen nachgehen konnte, die er gerade interessant fand. Sich über Absatzziele, die Konkurrenz und den Kampf gegen Großkonzerne Gedanken zu machen, war nicht seine Sache und würde es auch nie sein. »Ich würde sagen, glücklich zu sein ist das Wichtigste im Leben – wie viel man lacht«, sagte er später. »So bin ich, so möchte ich sein und wollte es nie anders.«

Jobs wiederum gab seinen Eltern einen Aktienanteil im Wert von 750 000 Dollar. Sie waren damit in der Lage, zum ersten Mal ihre Hypothek abzubezahlen, und schmissen eine kleine Party, um dies zu feiern. Jedes Jahr nahmen sie an einer Kreuzfahrt teil. Davon abgesehen aber setzten sie ihr normales Leben fort.

Das Geld und Apples Erfolg brachten Jobs immensen Ruhm. In den folgenden Jahren zierte er verschiedene Magazin-Cover als das jugendliche Aushängeschild einer Generation von Erfindern und Geschäftsleuten, die der Allgemeinheit den Computer geschenkt hatten.

Das Geld störte ihn nicht – ganz gewiss schenkte er es nicht weg wie Wozniak –, aber es stand für ihn nicht im Mittelpunkt, und er weigerte sich, sich vom Geld treiben zu lassen. »Der Weg ist das Ziel«, sagte er. »Es geht nicht nur darum, etwas Unglaubliches erreicht zu haben. Es geht darum, das Unglaubliche tatsächlich tagein, tagaus zu tun, die Chance zu bekommen, an etwas wirklich Unglaublichem beteiligt zu sein.«

Es sollte nicht lange dauern, und er fand bei Apple einen Platz für sich, inmitten jener unglaublichen Erfahrungen. Und es kam keinen Deut zu früh: Der Industriegigant International Business Machines, bekannt als IBM, die weltweit vorherrschende Computerfirma, war drauf und dran, sich ebenfalls mit Pauken und Trompeten ins Personal-Computer-Geschäft zu stürzen.



Das Dreamteam hinter dem Macintosh von 1984 (Steve Jobs ganz rechts)

10 Piraten

Die erste Geschichte, die Steve Jobs 2005 den Stanford-Abgängern erzählte, handelte von der Verbindung von Punkten, von der Verbindung zwischen dem Versprechen seiner Eltern an seine leibliche Mutter, dass er aufs College gehen würde, und seiner Entscheidung, in Reed nach einem Semester das Studium abzubrechen. Nun, 1981, im Alter von sechsundzwanzig, fanden die restlichen Teile ihren Platz.

Nach seiner Verbannung vom Lisa-Projekt und dem erfolgreichen Börsengang wandte Jobs seine Aufmerksamkeit einem kleineren Apple-Projekt zu, bei dem es darum ging, einen einfachen, preisgünstigen Computer für jedermann zu entwickeln. Das geheime Projekt, Macintosh genannt, war schon mehrere Male beinahe abgewürgt und in einem separaten Gebäude untergebracht worden, getrennt vom Hauptgeschäft.

Als Jobs vermehrt Interesse an der Idee eines einfachen, günstigen Computers zeigte, begann er zugleich, einige der aufregenden Innovationen einzufordern, die er bei Xerox gesehen hatte. Eine davon war die Auswahl wunderbarer Schriftarten gewesen. Bis zu diesem Zeitpunkt hatten Computer ausschließlich über eine Schriftart verfügt – über eckige, klobige Buchstaben, die sich leicht auf billigen Monitoren abbilden ließen.

Jobs drängte darauf, dass es der Macintosh den Nutzern ermöglichen solle, aus einem Menü von Schriftarten in verschiedenen Größen, in Fett- und Kursivdruck zu wählen. Um sie noch exklusiver zu machen, bestand er darauf, dass sie nach Weltstädten benannt würden – *New York*, *London*, *Geneva* (Genf) und *Chicago*.

Die Entscheidung beruhte auf seinen Erfahrungen am Reed College, wo er, befreit von den Pflichtseminaren, in jenen Kurs über Kalligrafie und ästhetische Schriftarten hineingeraten war. Damals schien diese Themenwahl völlig beliebig. Aber nun, Anfang der 80er Jahre, entpuppte sie sich als durchaus nützlich.

Es ist zum großen Teil diesem Kurs zu verdanken, dass der Mac zum ersten Personal Computer wurde, der es den Nutzern ermöglichte,

professionelle Geschäftsbriefe aufzusetzen sowie ihre eigenen Schilder oder Flyer zu entwerfen. Es war eine merkwürdige und unerwartete Fügung: Jobs' Entscheidung, sich zu exmatrikulieren und ein Kalligrafie-Seminar zu belegen, führte zu einem völlig neuen Anwendungsgebiet des Personal Computers, das später auch von den Mitbewerbern kopiert werden würde.

Er konnte all das mit siebzehn nicht vorhergesehen haben. Diese Erfahrung gab ihm eine wertvolle Lektion mit auf den Weg, wie er den Studenten erzählte. Da man ohnehin nicht vorausschauen könne, »müsst ihr darauf vertrauen, dass sich die Punkte irgendwann in eurer Zukunft miteinander verbinden werden«.

Auf eben diese Weise, durch die Restrukturierung der Firma und den Ausschluss vom Lisa-Projekt – wiederum Punkte, die sich miteinander verbanden –, kam Jobs zum Macintosh. Auch dies war ein Stück Karma, das an die Entstehung des ersten Apple in der Garage der Jobs erinnert.

Jef Raskin, der das Projekt nach seiner Lieblingsapfelsorte, dem McIntosh, den er absichtlich falsch buchstabierte, benannt hatte, träumte davon, einen preisgünstigen Computer herzustellen, der so benutzerfreundlich und nützlich war wie ein Küchengerät, ein Konzept, das Jobs' Wunsch entgegenkam, jedem die Arbeit mit Computern zu ermöglichen. Aber als Jobs damit begann, sich in die Konstruktion einzumischen, und schließlich bestimmte, wie der Computer auszufallen hatte, erwischte er die Leute auf dem falschen Fuß.

In einem wutschnaubenden Memo vom Frühjahr 1981 an Apple-Präsident Mike Scott nannte Raskin Jobs einen »katastrophalen Manager« und vermerkte, dass er regelmäßig Termine verpasse, handle, ohne nachzudenken, und nicht die Leistung anderer anerkannte, wo es nötig war. Er fuhr mit einer Kritik fort, die während Jobs' gesamter Karriere häufig wiederholt werden sollte. »Wenn man ihm eine neue Idee erzählt, greift er sie oft sofort an und behauptet, dass sie wertlos oder sogar dumm sei«, schrieb Raskin. »Wenn die Idee gut ist, wird [Jobs] aber schon sehr bald anderen Leuten davon erzählen und sie als seine eigene ausgeben.«

Alles, was Raskin schrieb, mag vollständig der Wahrheit entsprochen haben – aber es wurde nicht gut aufgenommen. Er wurde zu einem Meeting mit Jobs einbestellt, und als die zwei sich darauf einigten, dass sie sich nicht einigen konnten, wurde Raskin gebeten, sich beurlauben zu lassen.

Auch Scott hatte seine Probleme. Er hatte Ordnung und Struktur bei Apple eingeführt und Jobs vier Jahre lang im Zaum gehalten. Aber er hatte stets etwas von einem Tyrannen an sich gehabt, und als Apple wuchs, bekam er gesundheitliche Probleme und sein Management-Stil wurde unberechenbar. Im März 1981, nur wenige Monate nach Apples Börsengang, feuerte er kurzerhand etwa vierzig Angestellte, die er schlichtweg als nicht gut genug bezeichnete. Die Kündigung, die schließlich als Black Wednesday in Erinnerung blieb, war ein großes Thema in der gesamten Firma und verstörte die Angestellten.

Scott wurde kurze Zeit später vor die Tür gesetzt. Markkula wurde Präsident, was Jobs weitaus mehr Freiheiten verschaffte, als ihm seit langer Zeit zur Verfügung gestanden hatten.

Rasch übernahm Jobs die Leitung des Macintosh-Projektes. Einer seiner ersten Schritte bestand darin, ein Team herausragender Köpfe zusammenzustellen. Andy Hertzfeld arbeitete am Apple II und war ganz erpicht darauf, sich der neuen Gruppe anzuschließen. Eines Morgens hatte er sein Bewerbungsgespräch mit Jobs und ging dann wieder an seine Arbeit. Schon am selben Nachmittag lugte Jobs über die Trennwand seines Büros und teilte ihm mit, er habe den Job.

»Hey, das ist großartig«, erwiderte Hertzfeld. Er bräuchte lediglich ein oder zwei Tage, um zu beenden, woran er gerade arbeite.

Jobs sah das anders. »Was ist wichtiger als die Arbeit am Macintosh?«, fragte er. »Dabei«, erinnerte sich Hertzfeld später, »kam er zu meinem Schreibtisch herüber und zog das Stromkabel meines Apple II mit einem Ruck aus der Steckdose.« Alles, woran Hertzfeld gearbeitet hatte, war weg. Jobs stellte den Monitor auf den Computer und sagte zu Hertzfeld: »Kommen Sie mit, ich bring Sie zu Ihrem neuen Schreibtisch.«

Der neue Schreibtisch stellte sich als Raskins alter heraus.

Im Verlauf der nächsten drei Jahre erlebte die kleine Projektgruppe Jobs von seiner besten und von seiner schlimmsten Seite – seinen Charme und seine schneidende Kritik, seine Überschwänglichkeit und Arroganz und seine Vision, seine Fähigkeit, etwas ganz Gewöhnliches zu betrachten und ganz intuitiv das Potential zu etwas ganz Besonderem darin zu erkennen. Er wollte kein gutes Produkt, nicht einmal ein großartiges. Der Macintosh – das sagte er wieder und wieder – musste »irrsinnig toll« werden.

Während sie davon getrieben waren, immer bessere Arbeit zu leisten, so wie Jobs es sich vorstellte, versuchten sich die Mitglieder des Teams auf die unberechenbare Art ihres Chefs einzustellen. So warf Jobs einen Blick auf das Arbeitsergebnis eines Mitarbeiters und bezeichnete es als einen Haufen Müll, wobei er oftmals weitaus stärkere Formulierungen gebrauchte. Oder er sagte: »Das ist das Grandioseste, was ich je gesehen habe«, erinnerte sich Hertzfeld. »Das Beängstigende daran war, dass es sich in beiden Fällen um dieselbe Arbeit handelte.«

Mitarbeiter Bud Tribble beschrieb eine weitere Jobs-Eigenheit, mit der das Mac-Team – ebenso wenig wie irgendein anderes, mit dem Jobs je gearbeitet hatte – nie umzugehen lernte. Tribble bezeichnete es als Jobs' »Reality Distortion Field« (sein Realitätsverzerrungsfeld), eine Formulierung, die er aus einer *Star-Trek*-Folge entlehnte. »In seiner Gegenwart ist die Realität verformbar«, erklärte Tribble. »Er kann jeden von praktisch allem überzeugen. Wenn er dann wieder weg ist, löst sich der Effekt allerdings auf.«

Mitunter brachte Jobs' Fähigkeit zur Realitätsverzerrung ihn dazu, sich so zu verhalten, als würden die grundlegendsten Gesetze für ihn nicht gelten. Er fuhr seinen Wagen ohne Nummernschild und parkte regelmäßig auf Apples Behindertenparkplätzen. Er zitierte vollständig ausgedachte Statements als Fakten, erwartete in unrealistischen Zeiträumen Resultate oder setzte unmöglich hohe Ziele. Die Leute glaubten ihm, dass es machbar sei, solange er vor ihnen stand, und kamen erst zur Vernunft, wenn er wieder gegangen war. Aber weil er so unnachgiebig drängte, machten sie manchmal das Unmögliche möglich.

Jobs ließ bei keinem noch so winzigen Detail des Macintosh locker. Er war besessen von den title bars, wie die Leiste oben auf jeder Seite genannt wurde, und bestand darauf, dass die Designer sie wieder und wieder umarbeiteten – mehr als ein Dutzend Mal. Als sie schließlich protestierten, gab er zurück: »Könnt ihr euch vorstellen, euch das jeden Tag anzuschauen? Das ist nicht bloß eine Kleinigkeit.«

Einmal hatte er es sich in den Kopf gesetzt, den Namen Macintosh in »Bicycle« zu ändern, weil der Computer genau wie das Fahrrad die Geschwindigkeit des menschlichen Vorankommens erhöht habe und damit wie ein »Fahrrad für den Geist« wirken würde. Das Team musste ihm das ausreden.

Ein Software-Designer, der ein Zeichenprogramm schrieb, das im Computer installiert sein würde, fand einen Weg, wie man schnell Ovale und Kreise gestalten konnte. Jobs gefiel das, er wollte aber sofort etwas anderes: Konnte es auch abgerundete Rechtecke hervorbringen?

Der Designer schreckte zurück. Dies hinzuzufügen würde schwierig und nicht wirklich nötig sein.

Aber Jobs wollte das nicht hören. »Rechtecke mit abgerundeten Ecken gibt es überall!«, sagte er und begann Beispiele aus dem Raum aufzuzählen. Dann schleifte er den Designer zu einem Spaziergang um den Block und zeigte auf ein Parkverbotsschild mit abgerundeten Ecken. Als er das gesehen hatte, gab der Designer nach und fügte »RoundRects« zu seinem Repertoire hinzu.

Manchmal erhoben die Techniker Einspruch – aber nicht allzu nachdrücklich. Chris Espinosa, der noch in der Garage der Jobs angefangen hatte, war es irgendwann leid, dass Jobs an seinem Entwurf für einen kleinen Taschenrechner, der Teil des Desktops sein sollte, ewig etwas herumzumäkeln hatte. Jedes Mal, wenn er einen Blick darauf warf, war Jobs nicht zufrieden: Die Ränder waren zu dick, der Hintergrund zu dunkel, die Knöpfe hatten die falsche Größe.

Schließlich entwarf Espinosa ein kleines Programm, das »Steve-Jobs-bau-dir-deinen-eigenen-Taschenrechner-Set«, mit dem Jobs sämtliche Variablen selbst festlegen konnte. Er setzte sich daran und werkelte eine Weile herum. Sein fertiges Design stellte dann auch tatsächlich den Macintosh-Taschenrechner dar, der sich lange Jahre nicht mehr verändern sollte.

Bei allen Fortschritten machte sich Jobs doch Sorgen darüber, dass der kleine Computer zu lange brauchte, um hochzufahren. Indem er seine Macht der Realitätsverzerrung auf die Mathematik ausweitete, drängte er das Team, die benötigte Zeit zu kürzen. Er rechnete ihnen vor, dass innerhalb einiger Jahre gewiss fünf Millionen Menschen täglich einen Mac benutzen würden – eine lächerliche Schätzung, bedenkt man, dass im Laufe der vergangenen Jahre gerade einmal einige Hunderttausend Apple II verkauft worden waren. Das würde bedeuten, dass das Kürzen von zehn Sekunden fünfzig Millionen Sekunden pro Tag einsparen würde. »In einem Jahr entspricht das vermutlich mehreren Lebensspannen«, führte Jobs aus. Und da er schon mal in Schwung gekommen war, ging er vollends aufs Ganze: »Wenn ihr es schaffen

könnt, dass er zehn Sekunden schneller hochfährt, dann rettet ihr Dutzende Menschenleben. Das ist es doch nun wirklich wert, meint ihr nicht?»

Das Team fand einen Weg, die Hochfahrzeit zu kürzen.

Immer ging es ihm darum, herauszufinden, wie etwas leichter und unkomplizierter zu benutzen war, denn, wie es in Apples erster Broschüre so schön hieß: »Simplicity is the ultimate sophistication.« Wenn man sich ein Problem zum ersten Mal anschaut, sieht es einfach aus, weil man noch nicht allzu viel davon weiß, wie er sagte. »Dann steigt man in das Problem ein und stellt fest, dass es wirklich kompliziert ist, und man kommt mit jeder Menge detaillierter Lösungen.«

Die meisten Leute hören an diesem Punkt auf. Der Trick aber sei, einfach weiterzumachen, bis man »das zugrundeliegende Prinzip des Problems« gefunden habe und »mit einer schönen, eleganten Lösung, die wirklich funktioniert, wieder am Ausgangspunkt anlangt«. Vermutlich beeinflusst von seiner Beschäftigung mit dem Zen-Buddhismus, konzentrierte er sich ebenso intensiv auf die Frage, was man bei einem Produkt weglassen kann, wie auf das, was man einbauen muss.

Besondere Aufmerksamkeit zollte er dem Aussehen des Macs. Wiederum studierte Jobs Haushaltsgeräte, insbesondere Mixer. Statt eine rechteckige Box als Grundform zu benutzen, wurde der Computer hoch und schlank konzipiert, damit er weniger Platz auf dem Schreibtisch einnehmen würde. Im Gegensatz zum Apple II wurde die Tastatur vom Rest getrennt.

Die ursprünglichen Versionen waren zu kastenförmig für Jobs' Geschmack. »Es muss kurvenreicher sein«, drängte er. Als er den Entwurf schließlich abnickte, bat er die entscheidenden Mitglieder des Teams, die Gussform zu unterzeichnen. In einer besonderen Geste wurden ihre Unterschriften im Inneren des Gehäuses aufgedruckt. Auch wenn nur Techniker dies je zu Gesicht bekommen würden, so hatten die Künstler doch ihr bedeutendstes Werk signiert.

Der neue Computer verfügte über ein neuartiges Diskettenlaufwerk, das statt der früheren großen und dünnen neun Zentimeter große Disketten aus hartem Plastik verwendete – klein genug, um in Hosentaschen zu passen. (Obwohl sie heute kaum noch benutzt werden, bilden diese viereckigen Disks in den meisten Computerprogrammen das »Save«-Icon.) Zur gleichen Zeit aber drückte Jobs gegen den Einspruch des Teams einige fragwürdige Entscheidungen durch. Um die Kunden dazu zu zwingen, die Maus zu

verwenden, entfernte er die Pfeiltasten, mit denen man den Cursor bewegen konnte, von der Tastatur. Obwohl im Computer installierte Festplattenlaufwerke über mehr Speicherplatz verfügten als Diskettenlaufwerke und bereits allgemein gebräuchlich wurden, weigerte er sich, eines in den Mac einbauen zu lassen, weil er keinen lauten Ventilator hinzufügen wollte, um es zu kühlen. Und er stimmte einem Entwurf mit nur 128 Kilobytes (oder 128 000 Bytes) Arbeitsspeicher zu – eine magere Bilanz für ein Gerät mit derartig vielen Details auf dem Monitor. Im Gegensatz dazu hatte der Lisa über zehnmal mehr Arbeitsspeicher verfügt. Indem er die Lektion ignorierte, die ihm Wozniak mit dem Hinzufügen weiterer Anschluss-Slots am Apple II hatte geben wollen, sorgte Jobs dafür, dass der Macintosh sich so schwer öffnen ließ, dass höchstens wild entschlossene Technik-Nerds einen Weg finden würden, um weiteren Speicherplatz hinzuzufügen.

Während er die Team-Mitglieder schonungslos antrieb, gab Jobs ihnen zugleich das Gefühl, diejenigen zu sein, die bei Apple am härtesten arbeiteten. Er sorgte dafür, dass der Kühlschrank jederzeit mit teuren Fruchtsäften gefüllt war, und bezahlte ermüdeten Ingenieuren Massagen. Anderen Teams kam die Gruppe mit der Zeit arrogant und verwöhnt vor.

Als der Macintosh kurz vor der Markteinführung stand, hatte Apple den Erfolg nötiger denn je. Den verschiedenen Apple-II-Versionen wurde bei Apple intern zwar wenig Begeisterung gezollt, doch noch immer trugen sie das Unternehmen. Es war Markkula ebenso wie Jobs zu verdanken, dass der Rechner in Schulen und bei Studenten für Furore gesorgt und die Arbeit am Computer bei der Jugend populär gemacht hatte. Doch die Industrie änderte sich schnell.

1981 eroberte der Gigant IBM schließlich das Desktop-Computergeschäft mit seinem Personal Computer, kurz PC. Apple war auf derart arrogante Weise davon überzeugt, der stärkere Akteur zu sein, dass das Unternehmen im *Wall Street Journal* eine ganzseitige Anzeige mit folgendem Text veröffentlichte: »Willkommen IBM. Ernsthaft. Willkommen auf dem aufregendsten und wichtigsten Markt, seit die Computer-Revolution vor 35 Jahren begann ...«

Weil sie einen derartigen Vorsprung gehabt hatten und den IBM-PC nichts Besonderes oder Aufregendes auszeichnete, machte sich die junge Apple-Crew bloß lustig über ihn. Aber da sie nur das Gerät selbst beachteten, übersahen sie IBMs herausragende Reputation, seine mächtigen

Vertriebskräfte und den enormen Einfluss bei bedeutenden Geschäftskunden. Sie verstanden nicht, dass Manager großer Unternehmen in Schwierigkeiten geraten konnten, wenn sie ein No-Name-Gerät orderten, dass aber niemals jemand dafür gefeuert werden würde, wenn er bei IBM einkaufte.

Es stimmte, der Computer war alles andere als großartig. Aber er war gut genug, und die Absatzzahlen bei IBM stiegen rasch, da die Firma mehr und mehr Großunternehmen von ihrem Produkt überzeugen konnte.

Um sicherzustellen, dass für den Mac Software zur Verfügung stehen würde, reiste Jobs 1981 nach Seattle, um sich mit Bill Gates und Paul Allen zu treffen, den jungen Gründern der Softwarefirma Microsoft. Vor langer Zeit hatte Microsoft das erste BASIC-Programm für den Altair geschrieben und ebenso die BASIC-Version programmiert, die nun auf dem Apple II lief. Die Firma entwickelte auch das Betriebssystem für den IBM-Computer (die Software, die der Computer-Hardware sagte, was sie zu tun hatte und damit die Basis für alle weitere Funktionen schuf).

Jobs setzte das Treffen in der Hoffnung an, Microsoft dazu bringen zu können, einen anderen Weg einzuschlagen. Er wollte, dass die Firma für den Mac ein Tabellenkalkulationsprogramm entwickelte, das es für Geschäftskunden attraktiv machen würde, so wie VisiCalc seinerzeit dem Apple II Aufwind gegeben hatte. Bei ihrem Meeting stellten er und Gates allerdings fest, dass ihre Ansichten davon, wie sich das Personal-Computer-Geschäft in Zukunft entwickeln würde, weit auseinandergingen.

Jobs glaubte, der Desktop-Computer sei etwas für Intellektuelle und Collegestudenten, für private Nutzer, vielleicht auch für einzelne Manager und Sekretärinnen. Jedes Gerät sollte ein erstaunliches, spezielles Werkzeug sein, das ihnen das Leben erleichterte. Gates dagegen sah etwas sehr viel Größeres und weniger Individuelles. Für ihn war der Computer ein Mittel, um die Effektivität eines Unternehmens zu steigern. Er stellte sich Netzwerke von Rechnern vor, die Firmen dabei halfen, miteinander zu kommunizieren, zu kalkulieren, Handel zu organisieren. Im Laufe der nächsten Jahre stellte sich heraus, dass Gates' Version der Wahrheit näherkam – aber es war Jobs' Version, die sich bei Apple durchsetzte.

Zusammen mit dem Erscheinen weiterer Software, größeren Arbeitsspeichern und schnelleren Prozessoren heizte IBMs Markteintritt das Interesse an Computern weiter an. Statt einen Menschen zum *Man of the Year* zu küren, ernannte das *Time Magazine* 1982 den Personal Computer

zur »Machine of the Year«. Aber es hob nur eine Person als Aushängeschild der Revolution hervor: Steve Jobs. »Mit einschmeichelndem Verhandlungsgeschick und blindem Vertrauen«, schrieb das Magazin, »ist es Steve Jobs, mehr als jeder andere, der die Tür aufgestoßen und den Einzug des Personal Computers ermöglicht hat.«

In dem Geschäftsjahr, das im September 1982 endete, verkaufte Apple 700 000 Apple-II-Geräte und erzielte, trotz der Probleme mit dem Apple III, 583 Millionen Dollar Umsatz, genug, um es zum ersten Mal auf die *Fortune-500*-Liste von Amerikas größten Unternehmen zu schaffen – genau wie Markkula es Jahre zuvor prophezeit hatte.

Aber die guten Zeiten sollten nicht andauern. Innerhalb von zwei Jahren verkaufte IBM deutlich mehr Computer als Apple, und Softwarehersteller brachten weitaus mehr Programme für den IBM-PC heraus als für den Apple. Andere Computerhersteller drängten sich darum, die Lizenz für das Microsoft-Betriebssystem zu erhalten, damit auch auf ihren Geräten die neue IBM-Software laufen konnte. Es dauerte nicht lange, und alle Desktop-Computer sangen dasselbe Lied und griffen auf dieselbe Software wie die IBM-Computer zurück. Wer, wie Apple, nicht mit einstimmte, sah einer unsicheren Zukunft entgegen.

Der Lisa-Computer, dessen Entwicklung etwa 50 Millionen Dollar gekostet hatte, wurde 1983 mit reichlich Wirbel der Öffentlichkeit vorgestellt. Es war der erste Computer mit einer Maus, der erste, der die erstaunlichen Menüs und Dateiordner anbot, die den Besuch bei Xerox zu einem derartig verblüffenden Erlebnis gemacht hatten. Er war randvoll mit Arbeitsspeicher und verfügte über zwei Diskettenlaufwerke sowie einige benutzerfreundliche Programme. Während man in dieser Zeit gewöhnlich Tage benötigte, um den Gebrauch von Software zu lernen, konnte man mit dem Lisa innerhalb weniger Stunden zurechtkommen. Aber all seine Extras hatten den Preis auf 10 000 Dollar hochgetrieben, und es gab für ihn keine weitere Software auf dem Markt. Die Technik-Insider waren fasziniert – aber die meisten potentiellen Kunden fanden den hohen Preis nicht gerechtfertigt.

Als Jobs das neue Gerät bei der Presse bewarb, konnte er sich nicht zurückhalten und ließ einige Andeutungen über den Macintosh fallen. Da man nun wusste, dass bald ein Computer mit ähnlichen Fähigkeiten für sehr viel weniger Geld auf den Markt kommen würde, kühlte das Interesse am Lisa bereits ab, bevor das Gerät überhaupt lieferbar war. Was die Sache noch

schlimmer machte: Die Lisa-Software würde auf dem Macintosh nicht funktionieren. Als wäre der Wettbewerb mit IBM noch nicht genug, kämpfte scheinbar eine Apple-Abteilung gegen die andere.

Außerdem kämpfte Apple gegen Microsoft. 1983, bevor der Mac offiziell vorgestellt wurde, kündigte Microsoft an, für IBM und deren Nachahmer ein Betriebssystem namens Windows zu entwerfen, das Icons, Fenster und eine Maus beinhalten würde – genau wie der Mac. Gates hatte versprochen, nach dem Auslieferungsdatum des Macs ein Jahr mit dem Vertrieb von grafischen Benutzeroberflächen zu warten. Da der Mac aber beinahe ein Jahr hinter seinem ursprünglichen Terminplan zurücklag, holte Microsoft auf.

Jobs schäumte vor Wut und bestellte Gates zur Firmenzentrale in Cupertino, wo er ihn vor den versammelten Apple-Managern anbrüllte. Aber Gates ließ sich nicht erschüttern. »Nun, Steve, ich glaube diese Sache kann man von verschiedenen Seiten betrachten«, sagte er zu Jobs und den anderen im Konferenzraum. »Ich würde sagen, es ist eher so: Wir hatten beide diesen reichen Nachbarn namens Xerox. Ich bin bei ihm eingebrochen, um seinen Fernseher zu stehlen, und musste feststellen, dass du ihn bereits gestohlen hattest.«

Tatsächlich sollte Microsoft noch Jahre brauchen, um wirklich mit Apple wetteifern zu können, aber dieser Gedanke konnte Jobs nicht beruhigen. Noch immer glaubte er, nur sein Baby würde die Computer-Revolution anführen. Bei einer Klausur in dem Monat der Lisa-Markteinführung schwor er das Mac-Team mit einigen prägnanten Slogans darauf ein, noch härter zu arbeiten. »Real artists ship« (Echte Künstler liefern), sagte er, um deutlich zu machen, dass sie nicht weiterhin Deadlines überziehen durften und ihre Produkte auf den Markt bringen mussten. Und er schrieb: »Es ist immer noch besser, ein Pirat zu sein, als zur Navy zu gehen«, womit er zu verstehen gab, dass die Technologie seiner rebellischen Gruppe weit besser war als das, was der Mainstream anbot.

Das Team war inspiriert. Einige Mitarbeiter entwarfen eine Piratenflagge mit Totenschädel, überkreuzten Knochen und einem bunten Apple-Logo als Augenklappe und zogen sie am Apple-Gebäude auf. Sie hatten alles gegeben. Aber würden sie am Ende auch die Beute kapern?

Apple für die Lehrer

Beinahe von der Firmengründung an half Apple dabei, Computer in Schulen einzuführen.

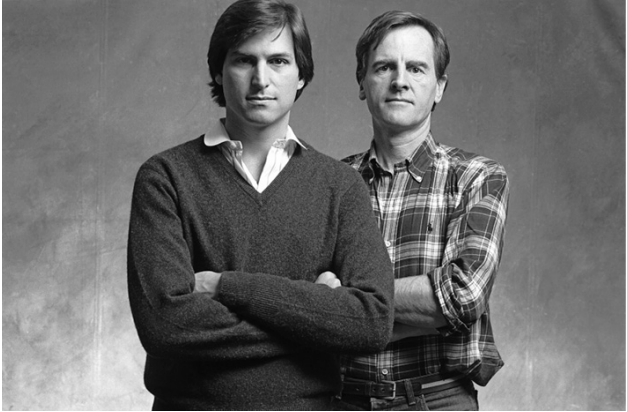
Als Mike Markkulas Tochter 1978 in die Grundschule ging, glaubte er, dass ihr ein Computer dabei helfen konnte, Mathematik zu lernen. Aus dieser Idee entstand die Apple Education Foundation, die gegründet wurde, um Lehrern und anderen Personen, die Bildungssoftware schreiben wollten, Kapital und Computer zur Verfügung zu stellen.

Es war ein cleverer Schritt: Da mehr Bildungssoftware für den Apple II zur Verfügung stand, gaben ihm Schulen vor anderen Marken den Vorzug, und viele Kinder kamen mit Computern zum ersten Mal über einen Apple in Kontakt. Da sie nun mit den Geräten aus der Schule vertraut waren, baten sie die Eltern, auch für zu Hause einen Apple anzuschaffen.

In den frühen 80er Jahren versuchte Jobs den Kongress davon zu überzeugen, ein Gesetz zu verabschieden, das es Apple möglich machen würde, 100 000 Computer an Schulen zu spenden und dies von der Steuer abzusetzen. Jobs nannte es das *Kids Can't Wait*-Gesetz, aber es kam nie über den Senat hinaus. Kalifornien stieg jedoch ein, und schließlich spendete Apple etwa 10 000 Computer an die Schulen des Bundesstaates.

Die Firma versuchte, auch bei Collegestudenten eine ähnliche Markenbindung zum Macintosh aufzubauen, indem sie Universitäten überredete, Millionen von Dollar einzusetzen, um Computerkurse in ihre Lehrpläne aufzunehmen. Wiederum resultierte daraus, dass Apple-Computer auf dem Campus erste Wahl waren.

Auch heute noch räumt Apple Studenten, die ihre Computer kaufen, Rabatte ein. Und 2011 wurden neuntausend Collegeabsolventen, die für die *Teach-for-America*-Organisation in Schulen einkommensschwacher Gegenden unterrichteten, runderneuerte iPads zur Verfügung gestellt.



John Sculley (rechts) 1984 zusammen mit Steve Jobs, kurz vor ihrem Zerwürfnis

11 Sculley

Dank der unaufhaltsamen Popularität des Apple II stiegen Apples Verkäufe nach wie vor. Doch es kursierte auch ein beliebter Witz im Silicon Valley: »Was ist der Unterschied zwischen Apple und den Pfadfindern?«

Die Antwort: »Die Pfadfinder haben erwachsene Aufpasser.«

Im Grunde fehlte Apple bereits seit dem Ausscheiden von Mike Scott eine echte Führungspersönlichkeit, jemand, der Jobs' Energie und Leidenschaft kanalisieren und all die jugendliche Kreativität und Intelligenz des Unternehmens zu guten Endresultaten bringen konnte. Ihre Suche führte Jobs und Mike Markkula 1982 zu John Sculley, dem tatkräftigen Leiter von Pepsi-Cola. Mit cleverem Marketing und einer »Pepsi Challenge«-Kampagne hatte Sculley in den gesamten USA für Aufmerksamkeit gesorgt, vor allem, nachdem Pepsis Supermarktumsätze kurzzeitig die von Coca-Cola übertrumpft hatten. Er war ein Marketing-Spezialist, der genau wusste, wie man der jüngeren Generation ein Produkt schmackhaft machte.

Jobs umwarb Sculley monatelang, traf sich mit ihm in New York und auch, als Sculley Kalifornien besuchte. Anfänglich wusste dieser wenig über Apple. Auf einer Fahrt nach Los Angeles, wo er seinen siebzehnjährigen Sohn und seine neunzehnjährige Tochter besuchte, stellte er allerdings rasch fest, dass er es mit einem ziemlich angesagten Unternehmen zu tun hatte. Er bat seine Kinder, mit ihm zu einem Computergeschäft zu gehen, und erwähnte, dass er einen Termin mit Steve Jobs von Apple habe. Obwohl die Teenager mit Kindern von Prominenten zusammen zur Schule gingen, reagierten sie, als wäre er drauf und dran, sich mit einem Rockstar zu treffen.

»Steve Jobs?«, fragte seine Tochter. »Du triffst dich mit Steve Jobs?«

Wieder und wieder beharrte Sculley bei seinen Besuchen darauf, in seinem Job glücklich zu sein und die Ostküste zu lieben, wo Pepsi seinen Hauptsitz hatte. Aber nachdem Jobs einmal entschieden hatte, dass Sculley der Richtige für ihn war, startete er seine komplette Charmeoﬀensive. Schließlich, nach einem langen Besuchstag in New York, sprach Jobs die Herausforderung aus, die zum Umschwung führte: »Wollen Sie den Rest Ihres

Lebens damit verbringen, Zuckerwasser zu verkaufen, oder wollen Sie die Chance bekommen, die Welt zu verändern?»

Im Alter von vierundvierzig Jahren wechselte Sculley im Frühjahr 1983 zu Apple, mit einem Gehalt von einer Million Dollar und dem Versprechen eines Eine-Million-Dollar-Bonus.

Anfangs kamen er und Jobs wunderbar miteinander aus, unterhielten sich mehrmals täglich, unternahmen lange Spaziergänge und beendeten schließlich sogar die Sätze des anderen. Sie standen einander so nahe, dass Jobs eines Morgens beim Frühstück in seinem Haus Sculley und seiner Frau anvertraute, warum er immer so unter Druck stehe. »Wir haben alle nur eine kurze Zeitspanne auf dieser Erde«, sagte er. »Wahrscheinlich haben wir nur Gelegenheit, wenige großartige Dinge zu tun und sie dann auch wirklich gut zu tun ... Ich habe das Gefühl, dass ich viele dieser Dinge erreichen muss, so lange ich jung bin.«

Jobs' Begeisterung und Hingabe erinnerten Sculley an seine eigene Jugend. »Ich war fasziniert von seinem Geist, von seiner Vision und meinem Platz darin. Ich konnte Steve dabei helfen, der Henry Ford des Computerzeitalters zu werden.«

Jobs hatte zahlreiche Idole, darunter Edwin Land, den Gründer von Polaroid, den Erfinder Thomas Edison und Henry Ford, der ein kostspieliges Produkt, das Automobil, mit effizienteren Herstellungsmethoden der Allgemeinheit zu einem erschwinglichen Preis zugänglich gemacht hatte. Auch Jobs schwebte ein Computer für die Allgemeinheit vor, einer, der auf den normalen Benutzer abgestimmt war und nicht auf die Nerds in den technischen Abteilungen großer Konzerne.

Um diesen Traum umzusetzen, wollte er den Macintosh für 2000 Dollar anbieten. Zugleich aber legte er Wert auf ein großes Werbebudget. Sculley erklärte ihm, er könne nicht beides haben: Wenn er derartig viel fürs Marketing ausgeben wolle, müsse dies auf den Preis aufgeschlagen werden. Schließlich überzeugte er Jobs, dass der Macintosh für 2495 Dollar verkauft werden solle, ein Preis, den Jobs für zu hoch hielt.

Trotz der Meinungsverschiedenheit nahm Sculley die massive Publicity-Kampagne in Angriff, mit der der neue Computer herausgebracht werden sollte. Ein besonderer Fernsehwerbespot wurde in Auftrag gegeben, der am Ende so seltsam und schräg ausfiel wie keiner zuvor. Beide Männer liebten ihn, aber als sie ihn dem Apple-Vorstand vorführten, hasste ihn jedes

einzelne Mitglied. Die Firma hatte 750 000 Dollar für den von *Blade-Runner*-Regisseur Ridley Scott gedrehten Spot gezahlt und beschlossen, etwa 800 000 Dollar dafür auszugeben, dass er während des Super Bowls ausgestrahlt würde. Dies schien sich jetzt als dumme Idee zu erweisen.

Die beiden baten die Agentur, die Werbezeit an jemand anderen zu verkaufen. Aber als die Agentur zurückmeldete, sie könne keinen guten Preis erzielen, entschied Apple, den Werbespot doch zu senden.

Während des dritten Viertels des Spiels am Super-Bowl-Sonntag, in dem die Los Angeles Raiders den Washington Redskins die Hölle heiß machten, wurden die Fernsehbildschirme Amerikas schwarz, woraufhin Reihen kahlköpfiger Männer in abgerissener Kleidung im Gleichschritt in einen Raum marschierten und sich auf hölzerne Bänke setzten. Mit ausdruckslosen Gesichtern blickten sie zu einer Leinwand, von wo aus ihnen ein dem Zauberer von Oz ähnlicher Big Brother Lehren erteilte. (Eine nicht gerade subtile Anspielung auf IBM.) Schnitt auf eine blonde Frau in roten Shorts und Macintosh-T-Shirt, die mit einem Vorschlaghammer in der Hand hereingerannt kam. Plötzlich blieb sie stehen, schwang den Hammer und ließ ihn in den Bildschirm krachen, der in hellem Licht explodierte.

»Am 24. Januar wird Apple den Macintosh vorstellen«, sagte eine Off-Stimme und fügte, als Referenz auf den George-Orwell-Klassiker, hinzu: »Sie werden sehen, warum 1984 nicht wie 1984 sein wird.«



In Apples »1984«-Super-Bowl-Spot trat eine Frau mit Apple-Logo auf, die durch Reihen von schäbig gekleideten Geschäftsleuten rannte, um einen großen Monitor mit einem Big-Brother-Gesicht zu zertrümmern. Der Spot gewann vier Auszeichnungen und wird allgemein als einer der besten Werbefilme aller Zeiten angesehen

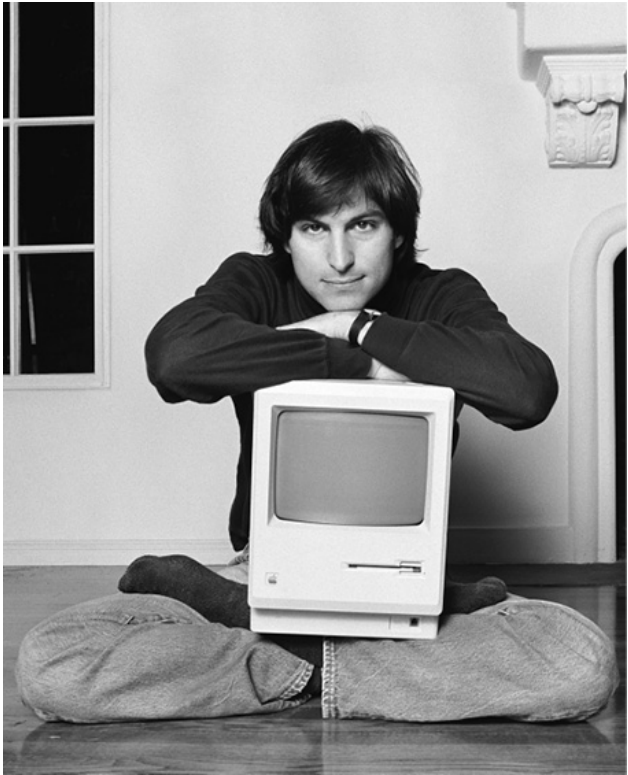
Der Spot war düster, schräg und geradezu hypnotisierend. Und für viele der beinahe 100 Millionen Zuschauer war er das Beste an dem gesamten Football-Spiel.

Ein paar Tage später stellte Jobs beim jährlichen Treffen der Anteilseigner das neue Gerät vor. Er präsentierte es als Teil eines Showdowns zwischen Apple und IBM und heizte die Menge an, indem er noch einmal den Spot zeigte. Ganz der Showman, der er mittlerweile geworden war, zog er anschließend den Macintosh an dem kleinen Handgriff auf der Oberseite aus einem Sack, beschrieb seine besonderen Features und holte eine kleine Diskette aus seiner Hosentasche. Als sie geladen war, begann der Mac zu zeigen, was er aufzuweisen hatte – seine Schriftarten, Tabellen, Spiele und

Grafiken. Schließlich drückte Jobs auf einen Knopf der Maus, und der Computer begann mit einer elektronischen Stimme zu sprechen: »Hallo, ich bin Macintosh. Es ist echt toll, aus diesem Sack herauszukommen ...«

Der Saal tobte.

Im Laufe der nächsten Wochen lieferte Jobs persönlich Macintoshs zu Mick Jagger (wobei er das Gerät dessen Tochter überreichte) und, neben weiteren Berühmtheiten, zu Sean Lennon, dem kleinen Sohn von Yoko Ono und dem ermordeten John Lennon. Dutzende Journalisten hatten im Vorfeld kurze Einführungen bekommen und füllten Magazine und Zeitungen mit hymnischen Besprechungen. Das Gerät wurde den Händlern aus den Regalen gerissen, sodass in wenigen Monaten etwa 70 000 abgesetzt wurden, mehr als bei den ersten Verkäufen des IBM-PCs.



Steve Jobs posiert 1984 mit seinem geliebten Macintosh in seinem Haus

Der Hype hielt nicht lange vor. Nach dem ersten Ansturm begannen die Verkäufe abzurutschen. Über Weihnachten 1985 hatte Apple mit dem Verkauf von 150 000 Geräten gerechnet, am Ende waren es lediglich 100 000. Dann fielen die Absatzzahlen noch weiter.

All die Limitationen, die Jobs erzwungen hatte – der knappe Arbeitsspeicher und das Fehlen von Anschlüssen, Cursortasten und einer Festplatte –, schreckten neue Käufer ab. Der minimale Arbeitsspeicher war ein besonderes Problem. Ein Apple-Insider verglich es damit, einen Honda mit nur vier Litern Benzin fahren zu wollen. Weil ein derartig großer Teil des Arbeitsspeichers dazu benötigt wurde, die Aktivitäten auf dem Bildschirm aufrechtzuerhalten, konnte das Textverarbeitungsprogramm nicht mehr als acht Seiten am Stück bewältigen, kaum genug, um ein einzelnes Kapitel zu schreiben. Weil der Mac zudem zum Überhitzen neigte, nannten ihn einige Kritiker schlicht einen »beigegebenen Toaster«.

Schlimmer noch: Im Frühjahr 1985 fiel Apple mit einem weiteren kostspieligen Super-Bowl-Werbespot durch, in dem Bürokräfte, die PCs benutzten, als Lemminge dargestellt wurden, die nacheinander von einer Klippe sprangen. Der Spot wurde als Beleidigung derjenigen angesehen, die die meisten Personal Computer gekauft hatten, und hinterließ einen bitteren Nachgeschmack.

Im Frühjahr 1985 wurde Jobs dreißig und veranstaltete einen opulenten Ball für dreihundert Personen, wobei Ella Fitzgerald für die Abendunterhaltung zuständig war. Seine Gäste brachten ihm ganz besondere Geschenke mit – besten Wein, eine kostbare Erstaussgabe und sogar eine gerahmte IBM-Aktie –, aber all das ließ er in seinem Hotelzimmer zurück. An diesen materiellen Dingen hatte er wenig Interesse.

Etwa zur gleichen Zeit stimmte er einem ausführlichen Magazin-Interview zu. Apples Aktienwert, dessen Höhepunkt während der Lisa-Begeisterung bei 63,50 Dollar gelegen hatte, war gesunken, und somit war auch der Wert von Jobs eigenem Anteil von einem Höhepunkt von über 450 Millionen Dollar um mehr als 200 Millionen gefallen. Er lachte über den enormen Verlust und sagte: »Das ist nun wirklich nicht das Lehrreichste oder Elementarste, was mir in den vergangenen zehn Jahren widerfahren ist.«

Er hatte, wie er sagte, über ein altes Hindu-Sprichwort nachgedacht: »In den ersten dreißig Jahren deines Lebens bestimmst du deine Gewohnheiten. In den letzten dreißig Jahren deines Lebens bestimmen deine Gewohnheiten

dich.« Und als er über Apple sprach, sagte er beinahe die großen Umwälzungen voraus, die bevorstanden: »Ich hoffe, dass ich in meinem ganzen Leben meinen Lebensfaden und den Apple-Faden wie bei einem Wandteppich miteinander verweben und lösen kann. Es mag ein paar Jahre geben, in denen ich nicht da sein werde, aber ich werde immer zurückkehren.«

Sein alter Freund Steve Wozniak hatte es genauso gehalten. Nachdem er seinen Collegeabschluss gemacht hatte, war er 1983 zu Apple zurückgekehrt, um an der Verbesserung des Apple II zu arbeiten. Aber im Februar 1985 nahm er mit der Begründung, er wolle eine neue Art Fernbedienung entwickeln, wieder seinen Hut. Es ärgerte ihn, dass die Firma, die er mitgegründet hatte, den Apple II beinahe vollständig ignorierte und sich wiederholt auf die neuesten Computermodelle konzentrierte, während die verschiedenen Apple-II-Varianten den Hauptteil des Umsatzes einbrachten. Woz offenbarte auch, dass er den größten Teil seiner Aktien verkauft und 70 Millionen Dollar sichergestellt hatte.

Trotzdem ging er nicht ganz: Er blieb für ein bescheidenes Gehalt – wie es heißt, 12 000 Dollar – als Berater tätig und in der Öffentlichkeit als ein Aushängeschild von Apple präsent.

Im März 1985 verlieh Präsident Ronald Reagan Jobs und Wozniak zusammen mit einigen anderen die erste National Medal of Technology and Innovation. Da Steve Wozniak gerade die Firma verlassen hatte, schickte Apple keine eigene Abordnung und richtete auch keine Feier aus. Die beiden machten nach der Verleihung schlicht an einem Sandwichstand Halt.

Auch Sculley hatte alle Hände voll zu tun. Apple konnte sich ein Scheitern des Macs nicht leisten – es wäre ein dritter Schlag gewesen, nach dem Apple-III-Fiasko und dem schlechten Abschneiden des Lisa-Rechners, der sich nur halb so gut verkauft hatte wie erwartet worden war.

Mitten in dieser angespannten Situation begannen Jobs und Sculley aneinander herumzukritisieren und sich gegenseitig Vorwürfe zu machen. Sculley wurde klar, dass auch er sich in Jobs' Realitätsverzerrungsfeld hatte einfangen lassen. Er kam zu der Ansicht, dass Jobs sich zu viel in andere Arbeitsvorgänge einmischte, zu viele Anweisungen gab, Pläne änderte und nicht die Macintosh-Verbesserungen lieferte, die dringend erforderlich waren. Jobs wiederum stellte Sculleys Kompetenz in Frage und zweifelte an, ob er überhaupt etwas von Elektronik oder dem Computergeschäft verstand.

Bei einem Vorstandsmeeting im April 1985 wiesen die Mitglieder Sculley zurecht. Er war als CEO, als Chief Executive Officer, angestellt worden – also musste er die Zügel in die Hand nehmen und sie nicht mit Jobs teilen. Dieser habe sich ihrer Ansicht nach wie ein »verzogenes Gör« aufgeführt, und sie machten klar, Jobs müsse als Chef der kürzlich miteinander verbundenen Mac- und Lisa-Abteilungen von jemandem mit mehr Erfahrung ersetzt werden. Der Vorstand, einschließlich Mike Markkula, gab Sculley die Freiheit, die Veränderungen zu einem Zeitpunkt durchzuführen, den er selbst für richtig hielt.

Während seiner Kindheit, seiner Zeit als Teenager und während seines gesamten erwachsenen Lebens war Jobs nie in der Lage gewesen, das Wort Nein zu akzeptieren – und er konnte es noch immer nicht. Er flehte Sculley um Gnade an. Er weinte. Er fluchte und fühlte sich verraten. Er beschimpfte Sculley als *Bozo* – einer seiner Lieblingsausdrücke für jemanden, den er für einen Idioten oder Dummkopf hielt –, er versuchte sogar einen Coup damit zu landen, dass er Vorstandsmitglieder dazu bringen wollte, Sculley aus seiner Position zu schassen. Nichts funktionierte.

Eine Zeit lang versuchte Sculley ihn dazu zu überreden, ein Forschungs- und Entwicklungsprojekt zu übernehmen, aber Jobs wies die Idee von sich. Zu Beginn des Sommers zog Sculley Jobs als Kopf der Macintosh-Abteilung ab und bezeichnete seine neue Rolle als »global visionary« (globaler Visionär). Jobs' Büro wurde in ein Gebäude verlegt, das zum großen Teil leer gestanden hatte; Jobs nannte es »Sibirien«.

Einen Monat später sagte Sculley den Wall-Street-Analysten: »Von einem operativen Standpunkt aus gibt es weder jetzt noch in Zukunft eine Rolle für Steve Jobs.« Er fügte hinzu: »Ich weiß nicht, was er tun wird. Ich glaube nicht, dass er es selbst weiß. Nur die Zeit und Steve Jobs können diese Frage irgendwann beantworten.«

Jobs war zutiefst verletzt und fühlte sich, als hätte man ihm so hart in den Magen geschlagen, dass er nicht mehr atmen konnte. Apple war so ziemlich zum einzigen Fokus seines Lebens geworden. Je mehr er versuchte, wieder zu Atem zu kommen, desto schwieriger wurde es. »Wenn ich versuchte, herauszufinden, was ich tun oder wie ich mein Leben in Ordnung bringen sollte, war es, als versuchte ich, angestregter zu atmen«, sagte er. Den Hauptteil des Sommers über reiste Jobs als Apple-Abgesandter nach Europa

und Russland und zog sogar kurzzeitig in Erwägung, sein Exil als Künstler in Europa zu beziehen.

Auch überlegte er, ob er in die Politik gehen sollte, aber tatsächlich hatte er selbst nie gewählt, was sich als Problem erwiesen hätte. Er war dreißig Jahre alt, war Millionär und galt in der Firma, die er mitgegründet hatte, als Versager. Er wusste nicht weiter.

Idole

Steve Jobs hatte verschiedene Idole, angefangen mit Albert Einstein, dessen Bild in Jobs' größtenteils uneingerichtetem Schlafzimmer hing.

Jobs hegte auch großen Respekt gegenüber Akio Morita, dem Mitbegründer von Sony, der hohe Ansprüche setzte und Schönheit wahrhaft anerkannte. Als Morita 1999 starb, zollte Jobs ihm während einer Präsentation sein höchstmögliches Kompliment: »Er drückte seine Liebe für die Menschheit mit jedem Produkt aus, das er hergestellt hat.«

Dann gab es noch Edwin Land, der sein Harvard-Studium geschmissen und anschließend mit der Entwicklung eines Kamerasystems, das Fotos beinahe augenblicklich entwickelte, die Polaroid Corporation aufgebaut hatte. Jobs nannte ihn ein »Nationalheiligtum«.

Nach einem scheiternden Versuch eines sofort nutzbaren Film-Aufnahmesystems, das nicht mit Videos mithalten konnte, wurde Land 1980 bei Polaroid rausgeschmissen. Die Firma musste ihre große Investition abschreiben. Jobs regte das auf. »Er hat lediglich ein paar lausige Millionen in den Sand gesetzt, und dafür hat man ihm seine eigene Firma weggenommen«, sagte er.

Einige Jahre später trafen sich Sculley und Jobs mit Land in seinem Labor in Cambridge und Land erläuterte, wie es zu seiner Erfindung gekommen war: »Ich begriff einfach, was die Polaroid-Kamera sein sollte. Sie war für mich so real, als stünde sie direkt vor mir, obwohl sie noch gar nicht gebaut worden war.«

Das traf bei Jobs einen Nerv. »Genau so habe ich den Macintosh gesehen«, sagte er. »Es gab keine Möglichkeit, eine Verbraucherstudie in Auftrag zu geben, also musste ich loslegen und ihn entwerfen und den Leuten zeigen.« Was Jobs sogar noch mehr beeindruckte, war die Tatsache, dass Land sich ebenso als Künstler wie als Wissenschaftler sah. Land wollte, dass seine Firma »an der Schnittstelle von Kunst und Wissenschaft« stünde, »und das habe ich nie vergessen«, sagte Jobs.

Teil 2

»Echte Künstler liefern«



Nach seinem Abschied von Apple gründete Jobs
eine neue Computerfirma namens NeXT

12 NeXT

Steve Jobs' erste Geschichte für die Stanford-Abschlussklasse hatte 2005 davon gehandelt, dass man abwarten müsse, welche Verbindungen das Leben herstellte, welche Punkte es miteinander verband.

Seine zweite Geschichte, sagte er, »handelt von Liebe und Verlust«.

Beim Gedanken daran, wie er zusammen mit Wozniak in der Garage der Familie Jobs angefangen hatte, sagte er: »Ich hatte Glück – ich habe früh in meinem Leben herausgefunden, was ich gerne tun wollte.« Zu seiner eigenen Begeisterung hatte er Apple dabei helfen können, es innerhalb von zehn Jahren auf eine Bilanz von beinahe zwei Milliarden Dollar Umsatz und zu mehr als 4000 Angestellten zu bringen. Der Macintosh hatte in der Computerwelt wie eine Bombe eingeschlagen, als der Wunderknabe der Technik gerade einmal dreißig geworden war.

»Und dann«, sagte er, »wurde ich gefeuert.«

Es war eine markerschütternde Erfahrung. Er erklärte, es habe damit begonnen, dass er eine talentierte Führungskraft eingestellt habe. Aber nach einem Jahr »begannen unsere Vorstellungen von der Zukunft auseinanderzudriften, und schließlich entzweiten wir uns«. (Diese Zusammenfassung fiel weit großmütiger aus als sonst. Für gewöhnlich schrieb er Sculley die alleinige Schuld an allen Problemen zu. So sagte er 1995: »Ich habe den falschen Typen angestellt, und er hat alles zerstört, woran ich zehn Jahre lang gearbeitet hatte.«)

Ohne Apple war Jobs erschüttert und am Boden zerstört, wusste nicht, wie es für ihn weitergehen sollte. Aber dann, sagte er, »begann in mir langsam etwas zu dämmern: Ich liebte noch immer, was ich tat.«

Auch ohne Apple konnte Jobs seiner Vision und seiner Leidenschaft nachgehen. Noch immer konnte er versuchen, ein weiteres grandioses Produkt zu entwerfen. Also entschloss er sich, eine neue Firma zu gründen.

In Wirklichkeit kam Jobs mit dem Neubeginn nicht besonders gut zurecht. Er war noch immer Apple-Vorsitzender, als er zu dem Schluss kam, dass es einen Markt für sehr leistungsstarke Geräte für Universitäten geben

könne, insbesondere für Wissenschaftler, die bei ihrer Forschung Simulationen benötigten.

Anfänglich stand der Apple-Vorstand dem Gedanken, dass er eine neue Firma gründete, durchaus aufgeschlossen gegenüber und zog es sogar in Erwägung, eine Investition zu tätigen. Aber innerhalb von wenigen Tagen fanden die Vorstandsmitglieder heraus, dass Jobs fünf Top-Ingenieure und Verkaufsspezialisten aus dem Unternehmen abgeworben hatte, die ihm folgten. Ihre Reaktion verwandelte sich in Wut, und sie fühlten sich getäuscht.

Im September 1985, inmitten des ganzen Tumults, reichte Jobs offiziell seine Kündigung ein und schrieb in einem Brief: »Die kürzlich erfolgte Umstrukturierung des Unternehmens hat mir jeden Einsatzbereich genommen und sogar den Zugriff auf Managementberichte verwehrt. Ich bin gerade erst dreißig und möchte noch immer meinen Beitrag leisten und etwas erreichen.«

Apple reagierte mit einer Klage gegen Jobs und der Anschuldigung, er würde Firmengeheimnisse veruntreuen. (Die Klage wurde, als Jobs sich einverstanden erklärte, sich auf einen anderen Markt als Apple zu konzentrieren, wenige Monate später fallen gelassen.)

Jobs Reaktion bestand darin, seine beinahe 10 Prozent der Apple-Anteile im Ablauf mehrerer Monate zu verkaufen. Obwohl die Aktien auf einem niedrigen Wert von 18 Dollar gehandelt wurden, ein gutes Stück unter dem Allzeithoch von 60 Dollar, strich er weit über 100 Millionen ein. Eine Aktie behielt er – damit er nach wie vor an den Aktionärstreffen teilnehmen konnte.

Es war die Saat, die Jobs gelegt hatte, die dafür sorgte, dass sich 1987 für Apple das Blatt wendete. Ebenso wie VisiCalc dem Apple II den nötigen Aufwind verschafft hatte, zahlten sich nun – mit neuer Software, einem Arbeitsspeicher-Upgrade und dem Laserdrucker, der vor Jobs Kündigung eingeführt worden war – die diversen Schriftarten und erweiterten Einsatzmöglichkeiten des Macs aus und machten ihn zu einem wahren Wunderwerk der Textverarbeitung. Mit einem Mal konnten Newsletter-Schreiber, PR-Abteilungen der Unternehmen, Grafiker ebenso wie Elternbeiräte und Privatleute ihre eigenen, professionell aussehenden Dokumente und Präsentationen zu Hause am Schreibtisch anfertigen. Unterstützt von Apples Wirkung auf Individualisten, schuf dieses Geschäft eine Nische, die groß genug war, um Apple einige Jahre lang weiter expandieren zu lassen, sogar

als IBM und deren Nachahmer mehr und mehr vom boomenden Personal-Computer-Markt an sich rissen. Mit der Zeit wuchs Apples Umsatz unter Sculleys Leitung auf acht Milliarden Dollar an.

Losgelöst von Apple, steckte Jobs 1986 sein Geld in zwei Unternehmen. Anfänglich investierte er sieben Millionen Dollar in die neue Computerfirma, die er aufbaute und NeXT nannte. Und er gab fünf Millionen Dollar aus, um *Star-Wars*-Filmemacher George Lucas einen kleinen Hersteller von Computergrafik-Ausrüstung namens Pixar abzukaufen, wobei er sich einverstanden erklärte, weitere fünf Millionen Dollar in das Unternehmen zu investieren.

Wie Jobs selbst, würden auch die beiden Firmen in den kommenden Jahren noch damit zu kämpfen haben, ihren eigenen Platz im Universum zu finden.

Diesmal gab es keine erwachsenen Aufpasser. Ohne Persönlichkeiten wie Mike Markkula oder John Sculley, die bei NeXT die Kontrolle übernommen hätten, hatte Jobs die Freiheit, zu tun, was er wollte und wann er es wollte. Einer seiner ersten Schritte bestand darin, das perfekte Logo in Auftrag zu geben. Nachdem vier Designer der Sache nicht gewachsen waren, stimmte Jobs zu, die wahnwitzige Summe von 100 000 Dollar an Paul Rand zu zahlen, der die Logos für den Fernsehsender ABC und für IBM gestaltet hatte. Rand warnte ihn gleich, er würde nur ein Logo bekommen – und keine weiteren. Da Jobs plante, einen Computer zu entwickeln, der wie ein Würfel geformt war, bot Rand ein würfelförmiges Emblem mit bunten Großbuchstaben und einem klein geschriebenen »e« an, das, wie er Jobs erklärte, für Verschiedenes stehen konnte: »Education, excellence, expertise, exceptional, excitement, $e = mc^2$ «.

Jobs liebte es. Von nun an wurde die Firma als NeXT bekannt.

Zumindest für den Moment hatte Jobs herausgefunden, was seinem Leben Bedeutung verlieh: die Arbeit. »Nicht bloß Arbeit, sondern Arbeit non-stop, Arbeit ohne jedes andere Leben«, wie der Journalist Joe Nocera 1986 in einem Porträt für den *Esquire* schrieb. »Man braucht wirklich einen hoch konzentrierten Tunnelblick, wenn man etwas wahrlich Signifikantes erreichen will«, sagte Jobs und fügte hinzu, dass er glaube, dass noch Ideen für weitere grandiose Produkte in ihm steckten. »Wenn ich die Art von Firma

aufbauen kann, die ich bei uns für möglich halte, wird sie mir eine *extreme* Zufriedenheit verschaffen.«

NeXT nahm im folgenden Jahr Fahrt auf, als der Computer-Milliardär H. Ross Perot aus Texas Jobs in einer PBS-Fernsehsendung sah und den jüngeren Mann anschließend fragte, ob er in das neue Projekt investieren könne. Obwohl Jobs' eigenes Kapital zur Neige ging und er eine Einlage verzweifelt brauchte, gab er sich kühl. Am Ende zahlte Perot 20 Millionen Dollar für einen Firmenanteil von etwa 16 Prozent. Auch die Universitäten Stanford und Carnegie Mellon schlossen sich zusammen, um ein Prozent des Unternehmens zu erwerben.

Wie bei Apple war Jobs auch hier von vielen Details geradezu besessen. Diesmal aber befand er sich auf einer speziellen Mission: »Etwas in Steve wollte sich selbst und anderen beweisen, dass Apple nicht nur ein Glücksfall gewesen war«, sagte Andrea Cunningham, die bei NeXT Pressesprecherin war.

Er bestand auf einem Würfeldesign, auch wenn das beim Einsatz von Platinen nicht besonders sinnvoll war. Er wollte, dass der Computer mit einem beeindruckenden schwarzen Lack überzogen war, sogar von innen. Als ein winziger Riss auf dem Gehäuse eines Modells zu sehen war, reiste er nach Chicago und stellte denjenigen zur Rede, der es gefärbt hatte. Selbst die Fabrik musste seinem perfekten Design entsprechen und über weiße Wände und Maschinen in von ihm eigens ausgewählten Farbtönen verfügen. Eine elegante maßgefertigte Treppe, denen sehr ähnlich, die man heute in den Apple-Stores findet, schmückte sowohl die Fabrik als auch die speziell gestalteten Firmensitze.

Wie bei Apple trat Jobs auch hier häufig einschüchternd und fordernd auf, brüllte seine Designer und Ingenieure schnell an oder kritisierte ihre Arbeit scharfzüngig. Angestellte berichteten der *New York Times* von ihrer »Drei Mal«-Regel: Wenn Jobs das erste Mal von einer Idee hörte, mochte er sie nicht, er »beschimpft den anmaßenden Angestellten und nennt die Idee oder das Produkt gehirnamputiert«. Beim zweiten Mal gefiel es ihm besser – und beim dritten Mal nennt er sie dann »irrsinnig toll«.

Obwohl er zugesichert hatte, dass das Gerät etwa 3000 Dollar kosten sollte, was bereits an der Obergrenze dessen lag, was Schüler und Universitäten bezahlen würden, begann der Preis zu steigen, da er optische Datenspeicher einführte, die man wiederholt beschreiben konnte, ähnlich wie bei einem

heutigen CD-Brenner, sowie reichlich Speicherkapazität und weitere Besonderheiten. Der Computer verfügte darüber hinaus über einzigartige Software, die das Programmieren so leicht machen sollte wie das Spielen mit Legosteinen, und mit der man nicht immer bei null beginnen musste.

Es war nie seine Art gewesen, Kunden nach ihren Wünschen zu befragen. Eines seiner Idole, der Autobauer Henry Ford, hatte einmal den berühmten Satz geprägt, dass seine Kunden ihr Modell T in jeder Farbe ihrer Wahl haben könnten – solange es schwarz war. In diesem Fall fragte Jobs nicht danach, wer wirklich ein derartig leistungsstarkes Gerät haben wollte (oder gebrauchen könnte).

Der Computer sollte ursprünglich 1987 auf den Markt kommen, aber die Deadline wurde wieder und wieder überzogen. Im Silicon Valley ging der Witz um, der Name NeXT würde wohl demnächst in »Eventually« (Irgendwann) umgeändert werden.

Im Oktober 1988 wurde der Computer endlich offiziell und mit großem Trara in der San Francisco Symphony Hall vor dreitausend Lehrkräften, Softwareentwicklern, Freunden und Reportern enthüllt. Jobs führte die leistungsfähige Grafik des Geräts vor, die enorme Speicherkapazität (das Gesamtwerk Shakespeares war bereits installiert) und seine Fähigkeit, Musik abzuspielen. Ein Bach-Duett zwischen dem Computer und einem Geiger beendete die Show.

Als ein Reporter sich nach dem Grund für die verspätete Markteinführung erkundigte, antwortete Jobs wie aus der Pistole geschossen, der NeXT komme nicht »verspätet«. Er sei »seiner Zeit fünf Jahre voraus«.

Aber ebenso wie beim Macintosh gab es auffällige Makel. Der Computer selbst kostete nun 6500 Dollar, aber den Laserdrucker und andere notwendige Extras eingerechnet, musste man annähernd 10 000 Dollar investieren – was außerhalb der Möglichkeiten vieler Kunden lag. Die Software, mit der er laufen sollte, war noch nicht fertig, und es würde auch noch einige Monate dauern, bis es so weit war. Hinzu kam, dass der Computer nicht mit Software, die bereits auf dem Markt war, betrieben werden konnte, sodass es keine Extras gab. Der Bildschirm war nur schwarz-weiß, und Jobs weigerte sich, ein Diskettenlaufwerk in die schöne Box einzubauen, was es Computernutzern erleichtert hätte, Daten auszutauschen.

Es gab einen Moment, an dem seine Mitarbeiter wegen dieser Entscheidung revoltierten. Als einer der Angestellten während eines Meetings

das Fehlen eines Diskettenlaufwerks in Frage stellte, bestand Jobs darauf, dass der Computer keines bräuchte. Aber ein anderer Mitarbeiter widersprach, und schließlich brachen alle Teilnehmer des Meetings in einen saftigen Sprechchor aus:

»Wir brauchen ein ver... Diskettenlaufwerk, wir brauchen ein ver... Diskettenlaufwerk!«

Jobs willigte jedoch lediglich ein, bei einem späteren Modell das Diskettenlaufwerk zu integrieren.

Trotz allem war die japanische Firma Canon beeindruckt genug, um 1989 für den Erhalt von 16,7 Prozent der Firmenanteile 100 Millionen Dollar zu investieren, womit sie NeXT wichtiges Kapital zur Verfügung stellte, während an der Auslieferung der Computer gearbeitet wurde. Seit vor zwölf Jahren der Apple II vorgestellt worden war, hatte sich jedoch vieles geändert. Während es sich seinerzeit bei sämtlichen Akteuren um Neulinge gehandelt hatte, die nach Aufmerksamkeit gierten, gab es nun reichlich große Computerhersteller mit genug Finanzpolstern, um ihre Geräte an Lehrer verschenken zu können und sie so zu weiteren Käufen zu motivieren. Als Start-up-Unternehmen hatte NeXT gewichtige Konkurrenz.

Obwohl der Durchbruch von NeXT noch auf sich warten ließ, verlied das *Inc. Magazine* Jobs 1989 den Titel »Entrepreneur des Jahrzehnts« dafür, dass er die Personal-Computer-Revolution begonnen und geprägt hatte. Aber sein glückliches Händchen sollte sich beim neuen Projekt nicht zeigen. Trotz all der Sorgfalt und Aufmerksamkeit, mit der Jobs das Unternehmen beschenkte, lieferte NeXT 1989 gerade einmal etwa eintausend Test-Computer aus. Wiederholt verkündete Jobs, dass NeXT der Welt einen Meilenstein der Technik bescheren würde. Aber die Kunden folgten ihm nicht, und NeXT war weit davon entfernt, Gewinne einzustreichen, was für das Weiterleben und Wachsen der Firma dringend nötig gewesen wäre.

Bei einem Vorstandstreffen im Frühjahr 1991 lieferten Firmenmitarbeiter weitere schlechte Nachrichten über magere Resultate. Investor Ross Perot unterbrach die Vorstellung mit einer offenerhizigen Feststellung: »Was Sie mir hier sagen, ist, dass das Cockpit in Flammen steht und das Flugzeug abstürzt. Erzählen Sie mir doch was, das ich noch nicht weiß.«

NeXT tuckerte also lediglich vor sich hin – obwohl die NeXT-Software durchaus für Begeisterung sorgte. Als das neue Jahrzehnt anbrach, rieten die Kunden Jobs wiederholt, die Produktion des Rechners aufzugeben und

stattdessen seine Programme zu verkaufen. Aber da er als Computerhersteller groß geworden war, ignorierte er diesen Rat. Er konnte es nicht ertragen, seine Rechner aufzugeben.

1992 waren noch immer lediglich 50 000 NeXT-Computer verkauft worden – eine Größenordnung, die Apple inzwischen wöchentlich absetzte.

Pixar ging es nicht wirklich besser.

George Lucas, der gerade seine Scheidung abwickelte, hatte ursprünglich einen sehr viel höheren Preis für seine Firma haben wollen, ließ sich aber, nachdem bereits andere mögliche Deals geplatzt waren, auf Jobs' Ramschangebot ein. Das Potential brachte Jobs Fantasie in Gang.

Dank Filmen wie *Star Wars* bemühten sich Filmemacher um immer ausgefeiltere Spezialeffekte – aber diese ohne die Hilfe von Computern zu produzieren war etwa genauso schwierig wie ein Jedi-Ritter zu werden. In manchen Fällen musste Lucas dreizehn verschiedene Aufnahmen für eine Einstellung zusammenflicken, wie Jobs in einem Interview erklärte. Hintergrundgemälde, Miniaturmodelle, die Spielszene und die Spezialeffekte wurden separat produziert und mühsam übereinandergelegt. Jedes Mal, wenn ein Bild mit einem anderen kombiniert wurde, nahm das neue Bild Störungen oder Unschärfen oder andere Unvollkommenheiten mit auf. Wenn man das Standbild eines alten *Star-Wars*-Films betrachtete, so Jobs, sah man, »dass sie wirklich schäbig waren. Unglaublich verrauscht und von sehr schlechter Qualität.«

Die einzelnen Bilder digital miteinander zu kombinieren würde die Einstellungen perfekt erstrahlen lassen, aber es gab keine Computer, die hierfür leistungsstark genug waren. Pixar, ein Unternehmen, in dem sich Computerexperten zusammenfanden, die Animation liebten, hatte einen ausgefeilten, 125 000 Dollar teuren Computer entworfen, der hier helfen konnte, und hatte die Hoffnung gehegt, nicht nur grandiose Animationsfilme herstellen zu können, sondern auch neue Anwendungsmöglichkeiten für dreidimensionale Bilder in der Medizin, in der Kartografie und in anderen Bereichen zu erschließen.

Über mehrere Jahre ließ Jobs die Firma geschätzte 50 Millionen Dollar Schulden machen, für die er persönlich geradestand. Aber die erhoffte Magie stellte sich nicht ein.

Während er den Hauptteil seiner Aufmerksamkeit NeXT zuwandte, überließ Jobs den Pixar-Chefs die Leitung ihres Unternehmens. Aber er traf sich

regelmäßig mit ihnen und fällte die finanziellen Schlüsselentscheidungen. (Die Mitarbeiter von NeXT nannten Pixar abschätzig »das Hobby«.)

Um die Verkäufe anzukurbeln, eröffnete er Pixar-Niederlassungen in verschiedenen Städten. Auch wenn der Preis des Computers auf weniger als 50 000 Dollar reduziert und ein sogar noch billigeres Modell entwickelt wurde, waren Kunden schlichtweg nicht interessiert. Der größte Abnehmer war die Walt Disney Company, die eine Chance sah, Kosten einzusparen und die Produktionszeiten ihrer Zeichentrickfilme zu verkürzen, wenn handgezeichnete Bilder eingescannt und die Computer dazu verwendet würden, Farben und Hintergründe hinzuzufügen. Die Schlusszene von *Arielle, die Meerjungfrau* diene als erster Test. Anschließend kaufte Disney mehrere Dutzend Pixar-Computer und nutzte sie unter anderem für *Bernard und Bianca im Känguruland*, *Die Schöne und das Biest* und *Der König der Löwen*.

Während für Disney die Computer einen technischen Durchbruch bedeuteten, kamen andere Hightech-Geräte auf den Markt, die mit der richtigen Software ähnlich einsetzbar waren. Als ihm klar wurde, dass sich die Rechner einfach nicht an den Mann bringen ließen, schloss Jobs die Niederlassungen und verkaufte 1990 das Pixar-Hardware-Geschäft.

Als Nächstes versuchte er, Pixars raffinierte 3-D-Software für den breiteren Markt weiterzuentwickeln, was es den Nutzern ermöglichen sollte, realistische, dreidimensionale Bilder zu entwerfen. Aber die Software war selbst für die Experten nicht leicht zu benutzen, und die Nachfrage hielt sich in Grenzen. Auch dieses Projekt beendete er 1991 und entließ dreißig der zweiundsiebzig Angestellten, einschließlich des Pixar-Präsidenten. Mit bemerkenswerter Kaltblütigkeit verweigerte er den Angestellten die zweiwöchige Kündigungsfrist, zahlte ihnen auch keine Abfindung und schickte sie von jetzt auf gleich nach Hause.

Es war nur noch ein mögliches Einsatzgebiet für Pixar übrig geblieben: die Animation. Das Unternehmen war von Menschen gegründet worden, die Cartoons liebten und deren Herzenswunsch es war, abendfüllende Animationsfilme am Computer zu erschaffen. Bevor Jobs die Firma gekauft hatte, war es den Gründern, Ed Catmull und Alvy Ray Smith, gelungen, John Lasseter mit ins Boot zu holen, einen talentierten jungen Zeichner, den Disney hatte gehen lassen. Um die Fähigkeiten der Pixar-Computer und ihrer Software zu demonstrieren, hatte Lasseter Kurzfilme geschaffen, die visuell überwältigend und unterhaltsam waren: *Luxo Jr.*, in dem animierte

Schreibtischlampen auftraten, wurde für einen Academy Award nominiert, während *Tin Toy*, der 1988 herauskam, tatsächlich den Oscar für den besten animierten Kurzfilm erhielt.

Mehrmals war Jobs kurz davor, auch das Animationsgeschäft einzustellen, aber Catmull redete es ihm aus. Schließlich fand Pixar doch noch einen Weg, um Geld zu machen: Man begann, lustige animierte Werbespots für Listerine-Mundwasser, Lifesavers-Candy und Trident-Gum zu produzieren. Nachdem Jobs das Software-Projekt eingestampft hatte, waren die Werbefilme zusammen mit der verbliebenen Profi-Software das Einzige, was Pixar noch vorzuweisen hatte – und viel kam auch dabei nicht heraus.

Um das Geschäft über Wasser zu halten, handelte Jobs 1991 eine harte Abmachung mit der Pixar-Leitung und den Angestellten aus. Er würde die Firma nur unter der Bedingung weiterfinanzieren, dass die Mitarbeiter jegliche Aktienanteile, die sie noch an Pixar hielten, und auch jede Option, in der Zukunft weitere Aktien zu kaufen, aufgaben. Damit verzichteten sie auf jegliche Chance, aus all der harten Arbeit, die sie über die Jahre investiert hatten, jemals einen Goldregen zu ernten.

Als Mehrheitseigner konnte Jobs die Regeln vorgeben, und Manager wie Angestellte gaben ihren kleinen Anteil an der Firma auf.

»Im Grunde«, sagte Alvy Ray Smith später, »hätte Pixar, wie NeXT, scheitern sollen. Aber es kam mir vor, als würde Steve eine Niederlage einfach nicht hinnehmen.«

Und tatsächlich tauchte ein Lichtstreifen am Horizont auf. Die gigantische Walt Disney Company hatte von Lasseters Arbeit Notiz genommen. Sie war daran interessiert, einen abendfüllenden Animationsfilm zu finanzieren, den Pixar herstellen sollte. Lasseter hatte auch schon die richtige Idee im Kopf, eine Geschichte über Spielzeugfiguren, die sich danach sehnten, dass Kinder mit ihnen spielten. Sinnigerweise nannte er den Film *Toy Story*. Konnte aus den Wracks zweier scheiternder Firmen also doch noch ein Happy End werden?

Mit dem NeXT zum World Wide Web

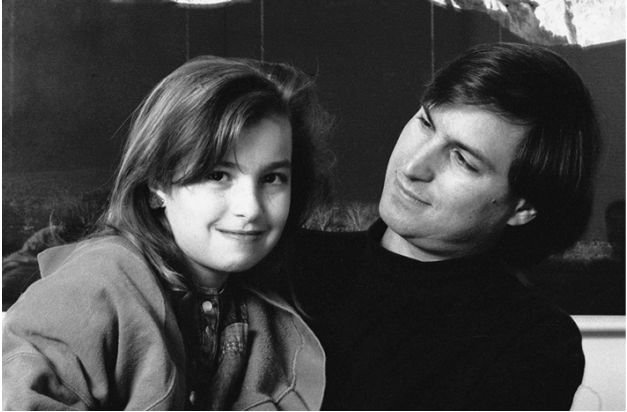
Tim Berners-Lee war ein fünfunddreißigjähriger Physiker, der beim CERN arbeitete, der Europäischen Organisation für Kernforschung in Genf, als 1990 für ein spezielles Projekt sein NeXT-Computer bei ihm eintraf.

Das Endergebnis: das World Wide Web, das wir heute als Internet kennen.

Berners-Lee beantragte beim Labor Ausrüstung im Wert von 50 000 Dollar sowie einige Programmierer, um herauszufinden, ob er Ideen und Computer miteinander verbinden und die Software umsonst zugänglich machen könnte. Er benutzte den NeXT, um eine Programmiersprache namens HTML zu entwickeln (kurz für Hyper Text Markup Language), die Befehle (sogenannte HTML-Tags) benutzt, welche es ermöglichen, Seiten korrekt darzustellen. Er gab jeder Netzseite eine einzigartige Adresse – oder URL (kurz für Universal Resource Locator). Dann legte er die Regeln fest, die es ermöglichten, dass Informationen übermittelt und ausgetauscht werden konnten, HTTP oder Hyper Text Transfer Protocol genannt. Und er stellte den ersten Browser her, der es den Nutzern erlaubte, die Ergebnisse immer wieder auf dieselbe Art sehen zu können.

All dies geschah auf einem NeXT-Computer, der mit einem fertig eingerichteten Mail-Account und einem Audio-Willkommensgruß von Steve Jobs geliefert wurde, der verkündete, bei diesem Computer ginge es nicht um die Möglichkeiten für die Arbeit einer Person (»personal computing«), sondern um das Arbeiten zwischen Personen (»interpersonal computing«).

Berners-Lee sagte, die Software, die das NeXT-Gerät enthalten habe, hätte die Programmierarbeit »bemerkenswert einfach« ablaufen lassen. Er begann im Oktober 1990, machte das Netz innerhalb des Labors im Dezember verfügbar und schenkte es der Welt im Sommer 1991. In den folgenden Jahren verbesserte er es weiter. Innerhalb von etwa fünf Jahren benutzten 40 Millionen Menschen das Internet.



Steve Jobs mit seiner Tochter Lisa Brennan-Jobs

13 Familie

Schon lange war die Hochzeit von einem der begehrtesten Junggesellen der Hightech-Welt überfällig.

Anfang 1991, als NeXT und Pixar ums Überleben kämpften, kam auf Jobs eine weitere Krise in seinem Privatleben zu. Seine Freundin Laurene Powell war schwanger.

Jobs war jetzt sechsunddreißig Jahre alt und weit entfernt von dem jungen, ungestümen, arroganten Jungen, der er 1978 gewesen war, als seine alte Highschool-Freundin seine Tochter Lisa zur Welt gebracht hatte. Die Beziehung mit Laurene Powell, die im zweiten Jahr im Business-Administration-Master-Programm der Universität Stanford studierte, nahm er ernst. Mindestens zwei Mal hatte er ihr einen Heiratsantrag gemacht – erst kürzlich bei einem Ausflug nach Hawaii zum Jahreswechsel – und ihr einen diamantenbesetzten Verlobungsring geschenkt. Aber nun kam er wieder ins Wanken.

Er befragte Freunde. Er rang mit den verschiedenen Möglichkeiten. Er schreckte vor der Vorstellung, zu heiraten, zurück, und dann ignorierte er die ganze Angelegenheit einfach. Zum zweiten Mal innerhalb eines Jahres verließ die siebenundzwanzigjährige Laurene Powell frustriert sein Haus und zog zurück in ihr altes Apartment.

Schließlich traf Jobs eine erwachsene Entscheidung. Am 18. März 1991 wurden Jobs und Laurene Powell von seinem langjährigen spirituellen Berater Kobun Chino in einer Hütte im Yosemite National Park getraut. Die Torte war vegan, und die etwa fünfzig Gäste gingen anschließend gemeinsam im Schnee spazieren.

Zwischen seinen Beziehungen mit Chrisann Brennan und Laurene Powell hatte es eine Reihe von Freundinnen in seinem Leben gegeben. Kurz nachdem Chrisann nach Oregon gezogen war, begann Jobs mit einer Frau aus Apples Öffentlichkeitsarbeitsfirma eine Beziehung, die einige Jahre hielt. In den frühen 80er Jahren verschlug es ihn als Multimillionär und Frauenschwarm in einen anderen Gesellschaftskreis. Zwei Jahre lang traf er sich mehr oder weniger konstant mit der Folk-Sängerin Joan Baez, obwohl

sie vierzehn Jahre älter war als er. Das Macintosh-Team war baff, als er sie eines Tages mitbrachte, um ihr das Top-secret-Projekt vorzuführen, und sie begleitete ihn auch auf eine Weihnachtsfeier. Schlussendlich aber war der Altersunterschied wohl doch zu groß.

Er ging auch mit Maya Lin aus, die das Vietnam Veteran Memorial in Washington entwarf, und hatte ein Blind Date mit der Schauspielerin Diane Keaton. Ein Jahr lang ließ er sich zudem auf eine Beziehung mit einer Studentin aus Pennsylvania namens Jennifer Egan ein, die er jedes Mal besuchte, wenn er sich an der Westküste aufhielt. Er hielt ihr Vorträge über die Notwendigkeit, sich nicht an materielle Gegenstände zu hängen, und sie konterte mit der Frage, wie er es dann rechtfertigen könne, Computer herzustellen, die die Leute unbedingt haben wollten. »Wir hatten die ausschweifendsten Debatten darüber«, sagte sie.

Jennifer Egan, die später als Romanautorin mit dem Pulitzerpreis ausgezeichnet wurde, machte Jobs schließlich klar, dass sie zu jung für die Ehe war, und die Beziehung ging zu Ende.

1984 fragte ihn die *Business Week* nach seinen persönlichen Interessen, und Jobs antwortete: »Ich mag Filme, und ich verliebe mich gern.«

In welche Art von Frauen? »Junge, hochintelligente, künstlerische Frauen. Ich denke, die findet man eher in New York als im Silicon Valley«, erwiderte er.

Jobs' erste echte Langzeitbeziehung spielte sich mit einer Frau ab, der er begegnete, als sie den Apple-Firmensitz besuchte. Tina Redse war Grafikdesignerin, und die beiden verband eine lange, turbulente Beziehung. Mitte der 80er Jahre hatte sich Jobs ein altes Herrenhaus im spanischen Stil mit vierzehn Schlafzimmern angeschafft und beinahe unmöbliert gelassen. Sie zog dort mit ihm ein, obwohl er noch immer auf einer Matratze auf dem Boden schlief und sich derartig als Perfektionist gebärdete, dass er es ihr nicht einmal gestattet, eine Couch zu kaufen. Frustriert von dem Mangel an Möbeln, zog sie schließlich wieder aus.

Wenn sie zusammen waren, verhielten sich die beiden dennoch leidenschaftlich, sodass NeXT-Mitarbeiter sich später an ihre »Fummel-Sessions« in der Firmenlobby erinnerten. Aber sie stritten sich auch erbittert, manchmal sogar in aller Öffentlichkeit. Wie Chrisann Brennan schreckte es auch Tina Redse ab, wie kalt und mitleidslos er bisweilen sein und wie sehr er

sie und andere verletzen konnte. Sie drängte ihn auch dazu, mehr Zeit mit seiner Tochter Lisa zu verbringen, die inzwischen die Grundschule besuchte.

Ross Perot ermutigte Jobs 1989, Tina Redse zu heiraten, und schließlich machte er ihr einen Antrag. Aber sie gab ihm einen Korb und entschied, sie könnten es nie miteinander schaffen. Trotzdem blieben sie auch in Zukunft in Verbindung.

Laurene Powell spazierte an einem Herbstabend in Jobs' Leben, als er an der Stanford Business School einen Vortrag hielt. Sie war mit einer Freundin gekommen, und da keine anderen Stühle mehr frei waren, setzte sie sich auf einen reservierten Platz. Als Jobs auftauchte, stellte sie fest, dass sie sich neben den Ehrengast gesetzt hatte und sie zog ihn auf, indem sie behauptete, sie habe bei einem Wettbewerb ein Abendessen mit ihm gewonnen.

Sie unterhielten sich nach der Rede ein paar Minuten miteinander. Jobs hätte eigentlich sofort zu einem NeXT-Meeting gemusst, als er aber in seinem Auto saß, entschied er sich anders. »Ich war auf dem Parkplatz, hatte den Schlüssel in der Hand und dachte mir: Wenn dies meine letzte Nacht auf dieser Erde sein sollte, würde ich sie dann lieber bei einem Geschäftsmeeting verbringen oder mit dieser Frau?

Ich rannte über den Parkplatz und fragte sie, ob sie mit mir essen gehen wollte. Sie sagte ja, wir spazierten zusammen in die Stadt, und seitdem sind wir zusammen«, sagte er.



Steve Jobs mit seiner Ehefrau Laurene Powell

Die aus New Jersey stammende Laurene Powell hatte bereits als junges Mädchen ihren Vater verloren und gelernt, sich durchzukämpfen. Ausgestattet mit goldblonden Haaren und sportlicher Kondition, machte die Vegetarierin einen Abschluss an der University of Pennsylvania und arbeitete an der Wall Street bei Goldman Sachs, bevor sie sich zu einem Wirtschaftsstudium entschloss. Sie verfügte über alle passenden Qualitäten: Intelligenz, gutes Aussehen und einen beeindruckenden Lebenslauf.

Auch diese Beziehung hatte ihre Hoch- und Tiefpunkte, etwa wenn Jobs ihr an einem Tag einen Heiratsantrag machte und das Thema dann monatelang vermied. Mal war sie Mittelpunkt seiner Aufmerksamkeit, dann wurde sie von ihm ignoriert; seine dunklen Seiten verwirrten sie, sie ertrug sie aber.

Laurene war einfach ein weiteres Familienmitglied, das Jobs in den Jahren nach Apple in sein Leben holte. Chrisann Brennan und seine Tochter Lisa wiederum hatte er nach ihrer Geburt jahrelang gemieden. »Ich wollte kein Vater sein, also war ich auch keiner«, sagte er seinem Biograf Walter Isaacson während einer Reihe von Interviewsitzungen. Gelegentlich fuhr er kurz bei ihnen vorbei und unterhielt sich mit Chrisann, wobei er sein Kind im Grunde ignorierte.

Aber nachdem er Apple verlassen hatte und bei NeXT arbeitete, was näher bei ihnen lag, begann er, öfter vorbeizuschauen, ging mit Lisa essen und nahm sie sogar einmal mit in die Firma, wo sie auf dem Flur Räder schlug. Als sie älter wurde, gingen sie miteinander spazieren oder fuhren Rollerblades.

Trotzdem schrieb Lisa später: »Meine Mutter zog mich hauptsächlich allein groß. Wir besaßen nie viel, aber sie ist warmherzig, und wir waren glücklich. Wir sind oft umgezogen« – tatsächlich dreizehn Mal. Sie wusste durchaus, dass ihr Vater reich und berühmt war, aber sie lernte ihn doch nur langsam kennen. Einmal, als sie Teenager war, nahm er sie mit auf eine Geschäftsreise nach Tokio.

Jobs hatte bei Apple seine Ernährungsgewohnheiten entspannt und sagte: »Die Interaktion mit anderen Menschen erfordert ernsthafte Zugeständnisse gegenüber einer etwas gesünderen Lebensweise.« Nach seinem Abgang war er zu seinem strikten Vegetarier-Dasein zurückgekehrt – liebte jedoch nach wie vor Sushi. Auf der Reise nahm er Lisa mit zu einer Sushi-Bar im Kellergeschoss des Hotels, wo sie sich tellerweise Unagi-Sushi teilten,

gekochten Aal auf Reis. Einige davon waren mit Salz, andere mit süßer Sauce bedeckt. »Beide waren warm und lösten sich in meinem Mund auf«, erinnerte sich Lisa. Ebenso löste sich die Distanz zwischen ihr und ihrem so oft abwesenden Vater auf. »Es war das erste Mal, dass ich mich mit ihm so entspannt und zufrieden fühlte«, schrieb sie. »Ein früher unzugänglicher Raum hatte sich geöffnet. Er war weniger streng mit sich selbst, und unter den hohen Decken und auf den kleinen Stühlen, mit dem Fischfleisch vor sich und mir neben sich, kam er mir ganz menschlich vor.«

Kurz nach seiner Hochzeit zog Lisa bei ihm und Laurene Powell ein und lebte während ihrer Highschool-Jahre bei ihnen. Später ging sie nach Harvard und wurde Schriftstellerin. Wie in allen Beziehungen in Jobs' Leben gab es auch hier gute und schlechte Phasen, und es vergingen Monate und manchmal sogar Jahre, in denen die beiden nicht miteinander sprachen. (Ihr Collegeabschluss gehörte dazu: Sie lud ihn nicht ein, und er kam auch nicht.)

Auch ein anderes Puzzleteil von Jobs' Familie fand seinen Platz.

Mitte der 80er Jahre wurde bei Clara Jobs Lungenkrebs diagnostiziert. Bei seinen Besuchen befragte Jobs sie über ihre Vergangenheit und erfuhr, dass sie früher schon einmal mit einem Mann verheiratet gewesen war, der im Krieg gefallen war. Außerdem erfuhr er weitere Einzelheiten über seine Adoption.

Jobs zögerte, seine leibliche Mutter aufzuspüren, weil er Paul und Clara Jobs nicht verletzen wollte, die er von Herzen liebte und als seine einzig wahren Eltern betrachtete. Aber nachdem Clara im November 1986 im Alter von zweiundsechzig Jahren starb, erzählte er seinem Vater von seinem Interesse, und dieser gab ihm den Segen, die entsprechenden Schritte einzuleiten.

Durch einiges Nachforschen und die Hilfe eines Detektivs war er schließlich in der Lage, Joanne Schieble in Los Angeles zu lokalisieren. Er erfuhr, dass es sich bei seinem Vater um Abdulfattah »John« Jandali handelte, ein Syrer, der Professor für Politikwissenschaften geworden war. Joanne war nach Jobs' Geburt nach Wisconsin zurückgekehrt. Nachdem ihr Vater gestorben war, heiratete sie Jandali, und sie bekamen ein weiteres Kind, ein Mädchen, dem sie den Namen Mona gaben.

Steve hatte, wie sich herausstellte, eine leibliche Schwester.

Jandali verließ die Familie nach nur wenigen Jahren und Joanne heiratete erneut. Sowohl sie, als auch Mona nahmen den Nachnamen Simpson an, auch wenn diese Ehe ebenfalls nicht hielt.

Jobs besuchte Joanne Simpson in Los Angeles, auch, um ihr dafür zu danken, dass sie ihm das Leben geschenkt hatte. Sie entschuldigte sich wiederholt und sagte, sie hätte ihn immer vermisst.



Die Romanautorin Mona Simpson, die ihren Bruder Steve Jobs zum ersten Mal traf, als sie in ihren Zwanzigern waren

Kurze Zeit später traf Jobs Mona Simpson in New York, wo sie bei dem Literaturmagazin *Paris Review* arbeitete und gerade den Roman *Anywhere But Here* (*Überall, nur nicht hier*) beendet hatte, in dem es um ihren Umzug von Los Angeles nach Wisconsin mit ihrer Mutter ging. Sofort kamen sie miteinander klar, stellten fest, dass sie beide eine Schwäche für lange Spaziergänge hatten, sich intensiv ihrer Arbeit widmeten und über einen

bemerkenswert starken Willen verfügten. Während sich Jobs seiner Schwester Patty nie sonderlich nahe gefühlt hatte, wurden er und Mona enge Freunde, und sie lernte auch seine Freundinnen und Lisa kennen.

Als renommierte Romanautorin zog sie ihren Stoff aus persönlichen Erfahrungen, und Mitte der 90er Jahre schrieb sie ein Buch mit dem Titel *A Regular Guy (Ein gemachter Mann)* über einen narzisstischen Workaholic, der seine Tochter so lange ignoriert, bis er gefeuert wird. Der erste Satz lautete: »Er war ein Mann, der zu beschäftigt war, um die Toilette zu spülen.« Auch wenn es sich um einen Roman handelte, basierte die Figur eindeutig auf Jobs, und es war schwer zu sagen, wo die Fakten aufhörten und die Fiktion begann.

Mona hatte selbstständig damit begonnen, ihren Vater aufzuspüren und ihn in Sacramento, Kalifornien, gefunden. Jobs jedoch war nicht daran interessiert, sich mit ihm zu treffen, und befürchtete, dass sein leiblicher Vater versuchen würde, ihn irgendwie zu erpressen oder an sein Vermögen zu kommen. Er schärfte seiner Schwester ein, dass sie ihn nicht erwähnen solle.

Also flog Mona allein nach Sacramento. Jandali hatte seine Lehrtätigkeit aufgegeben und arbeitete als Gastronom. In ihrem Gespräch offenbarte er ihr, dass vor ihr ein weiteres Kind, ein Junge, zur Welt gekommen war. »Das Baby werden wir nie wiedersehen«, sagte er.

Er erzählte Mona von den Lokalen, die er geführt hatte, einschließlich eines mediterranen Restaurants in der Nähe von San Jose. Zu ihrer völligen Überraschung fuhr er fort: »Die ganzen erfolgreichen Technik-Spezialisten sind da hingekommen. Sogar Steve Jobs.« Dieser, ergänzte Jandali, sei »ein reizender Mensch« gewesen und habe »immer viel Trinkgeld gegeben«.

Mona hatte keine andere Wahl, als ihr Geheimnis – dass Steve Jobs sein Sohn war – für sich zu behalten.

Aber sie rief Jobs sofort an und erzählte ihm die bemerkenswerte Geschichte. Jobs war verblüfft – und erinnerte sich an den Restaurantbesitzer. »Er war Syrer. Mit beginnender Glatze. Wir haben uns die Hände geschüttelt«, sagte er später.

Die verstreuten Puzzleteile von Jobs' Lebensgeschichte und seiner Familie kamen zusammen.

Im September 1991 brachte Laurene Powell einen Sohn zur Welt. Das Paar brauchte zwei Wochen, um sich auf einen Namen zu einigen: Reed Paul

Jobs. »Neue Produktnamen sind schwer zu finden«, stand in der Geburtsanzeige.

Der Neugeborene bedeutete eine Kehrtwende in Jobs' Leben. »Es ist beinahe, als wenn in dir ein Schalter umgelegt wird und du eine ganz neue Bandbreite von Gefühlen empfinden kannst, die du bei dir selbst gar nicht für möglich gehalten hättest«, sagte er einige Monate später. »Das geht sehr viel tiefer, als ich mir nach dem, was man so hört, je vorgestellt hätte.«

Die Familie zog in ein neues Haus in Palo Alto. Sie wollten bodenständige Kinder aufziehen, und Mona Simpson erinnerte sich, dass ihr Leben dort recht einfach war. In den ersten Jahren nahmen sie ihr Abendessen oft auf der Wiese ein und manchmal »bestand es nur aus einem einzigen Gemüse. Davon dann allerdings reichlich«, sagte sie – etwa Brokkoli – »mit genau den richtigen, frisch geernteten Kräutern«.

Jobs und seine Frau schafften es, Betten und einige weitere Notwendigkeiten anzuschaffen, dabei blieb es dann allerdings auch. »Wir sprachen über Möbel acht Jahre lang in der Theorie«, sagte Laurene Powell. »Wir haben jede Menge Zeit damit verbracht, uns zu fragen: Was ist Sinn und Zweck eines Sofas?«

Selbst der Kauf einer Waschmaschine war eine Tortur. Als sie Mitte der 90er zu dem Schluss kamen, dass sie eine bräuchten, erklärte Jobs, sie seien beeindruckt gewesen von europäischen Geräten, die weniger Wasser verbrauchten und die Kleidung schonten, dafür aber doppelt so lang pro Waschgang benötigten.

»Wir verbrachten einige Zeit in unserer Familie mit der Diskussion, welchen Kompromiss wir eingehen wollten«, sagte er. Dies betraf sowohl das Design als auch Familienwerte. »War es uns am wichtigsten, dass wir unsere Wäsche in einer Stunde und nicht etwa in anderthalb Stunden erledigt hatten? Oder war uns wichtiger, dass sich unsere Kleidung weich anfühlte und länger hielt? War uns wichtig, nur etwa ein Viertel der Wassermenge zu verbrauchen?«

Die Diskussionen setzten sich zwei Wochen lang am Esstisch fort, bevor sich die Familie für deutsche Miele-Geräte entschied. »Diese Leute haben den Prozess wirklich zu Ende gedacht«, sagte Jobs. »Diese Waschmaschinen fand ich aufregender als jedes andere Hightech-Produkt der letzten Jahre.«

Der Kauf einer Waschmaschine war nun wirklich nicht mehr mit der Entwicklung des Macintosh oder dem Hinterlassen einer Kerbe im

Universum zu vergleichen, aber Jobs hatte sich tatsächlich verändert. Die Jahre, nachdem er bei Apple hinausgedrängt worden war, werden oft als seine Zeit in der »Wildnis« bezeichnet, da er sich auf Pfaden befand, die weit entfernt waren von der Welt der Technik und den Menschen, die seinen ersten Lebensabschnitt so herausragend gemacht hatten. Nun, in mittlerem Alter, erwartete Jobs nicht mehr, dass neue Technologien die Welt revolutionieren würden. »Es tut mir leid, aber es stimmt«, sagte er in einem Interview. »Kinder zu bekommen, verändert wirklich den Blick auf diese Dinge. Wir kommen zur Welt, wir leben einen kurzen Moment lang und dann sterben wir«, sagte er. »Die Technik ändert daran nicht viel – wenn überhaupt.«

Zur gleichen Zeit, da seine Firmen ums Überleben kämpften, baute Jobs seine ersten wahren Familienbeziehungen als Erwachsener auf und schuf sich zum ersten Mal ein wirkliches Leben jenseits der Arbeit. Entsprechend seiner Persönlichkeit waren diese Beziehungen komplex und holprig. Und seine Patchwork-Familie war so kompliziert zusammengesetzt wie nur möglich, bestand sie doch aus Mutter und Vater sowie leiblichen Eltern, einer Schwester und einer leiblichen Schwester, einer Ehefrau und schließlich drei Kindern, einer früheren Freundin und seiner ältesten Tochter.

Am Ende entwickelt er mit den meisten dieser Menschen eine bedeutsame und stabile Bindung – wenn auch nicht mit allen. Jandali erfuhr aus Zeitungsberichten, dass Jobs sein leiblicher Sohn war, aber in dieser Rolle sollte er ihm nie begegnen.

Paul Jobs, Steves Adoptivvater, verstarb im März 1993 im Alter von siebzig Jahren, und Jahre später bezeichnete ihn sein Sohn noch immer als einen »großen Mann«. Als er einmal gefragt wurde, was er an seine Kinder weitergeben wolle, sagte Jobs, er habe nur versucht »ein so guter Vater zu ihnen zu sein, wie es mein Vater für mich gewesen ist. Daran denke ich an jedem Tag meines Lebens.«

Paul Jobs wiederum war überaus stolz auf seinen schwierigen, aber ungeheuer erfolgreichen Sohn und besuchte bis zuletzt jede seiner öffentlichen Präsentationen.

Während dieser herausfordernden Jahre war Jobs vielleicht beruflich vom Weg abgekommen, aber definitiv in Herzensangelegenheiten gewachsen – als Sohn, Ehemann und Vater.

Und auch seine Arbeitszeit sollte sich keineswegs als verschwendet herausstellen.

Woodside

Anfang der 90er Jahre zogen Jobs und Laurene Powell in ihr Haus in Palo Alto, in dem sie sich derartig wohlfühlten, dass sie sogar oft die Hintertür einfach offen stehen ließen. In Woodside, wo er vorher gelebt hatte, wurde Jobs jedoch in einen harten und erbitterten Nachbarschaftskampf verstrickt. Das Haus in Woodside, ein ausgedehntes 5200-Quadratmeter-Gebäude im spanischen Kolonialstil mit vierzehn Schlafzimmern und dreizehneinhalb Bädern, behielt Jobs in der Hoffnung, es eines Tages abreißen und auf dem Gelände ein kleineres, praktischeres Wohnhaus errichten zu können. Einige Jahre lang nutzten er und seine Familie es inklusive des Swimming-pools noch für Partys. Als Präsident Bill Clinton und seine Frau Hillary ihre Tochter Chelsea in Stanford besuchten, wohnten sie in einem der Gebäude des Waldgrundstücks.

Mitte 2004 bat Jobs die Planning Commission der Stadt, das Herrenhaus, das 1926 für den Kupfer-Magnaten Daniel C. Jackling errichtet worden war, abreißen zu dürfen. Jobs gab an, es sei mangelhaft gebaut und bezeichnete es als »einen der schlimmsten Schandflecke eines Hauses, den ich je gesehen habe«. Die Nachbarn bezeichneten es hingegen als historisch und forderten, es müsse erhalten werden.

Die Kommission erlaubte Jobs, das Haus niederzureißen, jedoch nur unter der Bedingung, dass er innerhalb eines Jahres jemanden fände, der es an einen anderen Platz wiederaufbaute. Der Stadtrat unterstützte Anfang 2005 die Entscheidung. Die Nachbarn klagten jedoch, und ein Richter verhängte einen Stopp der Abbrucharbeiten.

Ab etwa 2000 ließ Jobs das Haus offen, überließ es Wind und Wetter, sodass es bis zum Ende des Jahrzehnts verrottete und von selbst auseinanderfiel.

2009 erhielt Jobs endlich eine neue Abrissgenehmigung. Zur Enttäuschung der Nachbarn wurde das Haus im Februar 2011 dem Erdboden gleichgemacht. Zu diesem Zeitpunkt jedoch hatte Jobs längst kein Interesse mehr daran, hier ein neues Zuhause aufzubauen.



John Lasseter, Chef-Animator bei Pixar spielt
mit Buzz-Lightyear- und Woody-Puppen aus
Pixars erstem großem Film *Toy Story*

14 Siliwood

Nach zwei Jahren Arbeit an *Toy Story* hatte das Pixar-Team ein gewaltiges Problem: Woody, die Hauptfigur, war ein Ekel. Der Stoffcowboy mit der Schnur zum Aufziehen war gemein, egoistisch und sarkastisch.

In einer Szene schubste der Spielzeuganführer in Andys Kinderzimmer den unschuldigen Neuzugang Buzz Lightyear aus dem Fenster in den Garten des bösen Nachbarn. Anschließend machte Woody die Läden zu und zuckte mit den Achseln: »Hey, in der Spielzeugwelt heißt es: fressen oder gefressen werden.«

Die Leute bei Disney hatten sich einen Charakter mit Ecken und Kanten gewünscht. Aber diesen Typ hassten sie.

Nachdem er Ende November 1993 eine Rohversion des Films gesehen hatte, wies der Präsident von Disney Animation John Lasseter und sein Team an, die Produktion unverzüglich einzustellen. Der Film durfte erst fortgesetzt werden, wenn ein Skript vorlag, das von Disney abgesegnet werden konnte. Die erste echte Zusammenarbeit zwischen dem Glamour Hollywoods und der Technologie des Silicon Valley – Siliwood genannt – lag auf Eis. Sämtliche Animationsarbeiten mussten ruhen, während die Autoren versuchten, die Geschichte auszubügeln.

Die Entscheidung beängstigte die Pixar-Mitarbeiter, denen es so wichtig gewesen war, den ersten abendfüllenden computeranimierten Film zu produzieren. Und es war auch ein weiterer Rückschlag für Steve Jobs, der hinter der Firma stehen und den Angestellten während der Zwangspause weiter ihr Gehalt zahlen musste.

Es war bereits für NeXT ein schwieriges Jahr gewesen.

Während die Kunden weiterhin NeXT-Computer mieden, verließen Ende 1992 mehrere der Top-Mitarbeiter die Firma. Jobs fühlte sich im Stich gelassen und wollte ebenfalls Schluss machen. Aber den Gedanken an ein weiteres öffentliches Scheitern konnte er einfach nicht ertragen. »Hier kann jeder weggehen – nur ich nicht«, sagte er den verbliebenen Führungskräften.

Im Frühjahr 1993 hörte Jobs dann endlich auf das, was Kunden und Manager ihm geraten hatten: NeXT stieg aus dem Hardware-Geschäft aus und räumte die Niederlage in diesem Feld ein. Im *Fortune* hieß es: »Jobs' Traum, einen weiteren großen Computerhersteller wie Apple aufzubauen, wo er Mitbegründer gewesen war, ist tot, tot, tot.«

NeXT entließ mehr als dreihundert Angestellte, behielt lediglich zweihundert und übergab seine fantastische Fabrik an Canon. Das Unternehmen würde weiterleben, jedoch lediglich als recht unauffälliger Hersteller von Software, die von manchen schlicht »obskur« genannt wurde.

Jobs' einst hell strahlender Stern verdunkelte sich weiter.

Nach einem »steilen Fall von einem sehr hohen Ross«, wie das *Wall Street Journal* Mitte 1993 schrieb, kämpfe Jobs nun darum, zu zeigen, »dass er in der Computerindustrie noch immer von Bedeutung ist«.

»Man schenkt ihm schlicht keine Beachtung mehr«, sagte Richard Shaffer, Redakteur von *Computer Letter*, der Zeitung. »Es ist traurig.«

Einige Magazine nannten ihn »ausgebrannt«. Als solle noch Öl ins Feuer gegossen werden, bezeichnete das *Fortune*-Magazin den One-Hit-Wonder-Boy als einen von Amerikas härtesten Bossen und beschrieb in einem Artikel, wie Jobs mehrere Minuten lang in einer »an Kraftausdrücken reichen Sprache« einen Manager »wild angebrüllt habe«, der ihm mitgeteilt hatte, dass das schwarze Gehäuse des NeXT mehr kosten würde, als Jobs hatte ausgeben wollen.

In der Story hieß es weiterhin, der Achtunddreißjährige könne in einem Moment charmant und ein großartiger Motivator sein und dann zu herben Angriffen übergehen, wenn etwas nicht seinen Erwartungen entsprach. Als Jobs den NeXT-Computer vorstellte, bestand er darauf, dass einer der Angestellten siebenunddreißig verschiedene Grüntöne ausprobierte, bevor der perfekte für die Hintergrundfarbe der Präsentationsfolien gefunden war.

»Die Höhepunkte waren unglaublich«, sagte ein früherer Angestellter. »Aber die Tiefpunkte waren unvorstellbar.«

Da er nun offenbar in einem dieser Tiefs steckte, suchte Jobs nach einem Ausweg. Pixars Drehbuchautoren waren zwar in der Lage, Woodys Charakter-schwächen mit einem umgeschriebenen Skript zu beheben, aber Jobs versuchte 1994 dennoch, Pixar teilweise oder komplett zu verkaufen. Er probierte es bei Hallmark, dem Grußkartenhersteller, bei Paul Allen, dem

Microsoft-Mitbegründer, und sogar bei Microsoft, konnte aber keinen Abschluss erzielen.

Als der Film dann fertig wurde und Disney bereit war, ihn Ende 1995 zu Thanksgiving herauszubringen, machte er einen Sinneswandel durch. Dank der ausgefeilten Software, die Pixar entwickelt hatte, und seiner klugen und hingebungsvollen Mitarbeiter war aus dem Film eine liebenswerte, zeitlose Geschichte über den Wert von Freundschaft geworden.

Zugleich handelte es sich um einen Meilenstein der Technik. Mittels präzise eingesetzter Mathematik und durch den Gebrauch der neuesten, leistungstärksten Rechner erschufen die Animatoren Spielzeugfiguren, die sich fließend bewegen konnten, realistische Gesichtsausdrücke zeigten und feinste Details aufwiesen. Woody, der auf einer Figur von Caspar, dem Gespenst, basierte, die man zum Sprechen bringen konnte, indem man an einem Faden zog, und die Lasseter als Kind geliebt hatte, verfügte über mehr als siebenhundert mathematische Kontrollpunkte, davon mehr als zweihundert im Gesicht. Die Hinzufügung von Stoffen, Falten, Schmutz, Dellen und anderen Details kostete Tausende Stunden zusätzlicher Arbeit. Und die Animatoren arbeiteten eine ganze Woche nur daran, Woodys Gesichtszüge auf wenige Sekunden Dialog von Schauspieler Tom Hanks abzustimmen.

Während es die altmodische Animation erforderte, Charaktere immer komplett neu zu zeichnen, konnten Anpassungen nun mit einem Klick umgesetzt werden. Lasseter war in der Lage, Einstellungen rasch zu verbessern, etwa, indem er den Animatoren sagte, sie sollten den Kopf von Charlie Naseweis neigen, »damit es für das Baby leichter ist, ihm die Nase abzubeißen«. Oder er schlug einfach vor: »Schauen wird doch mal, ob wir den Sabber des Babys elastischer hinbekommen, damit er klebriger wird und sich weiter in die Länge zieht.«

Insgesamt erforderte jedes Bild – das für ein Vierundzwanzigstel einer Sekunde auf der Leinwand erschien – fünf Megabyte Speicherplatz, beinahe vierzig Mal mehr als im allerersten Macintosh vorhanden gewesen war. Alle Charaktere, Hintergründe und weitere Details zu den endgültigen Einstellungen zusammenzubauen, dauerte schließlich weitere Hunderte Stunden auf einer ganzen Farm voller schneller Computer.

Als das Projekt zum Abschluss kam, schlugen die Vermarkter zu. Burger King erklärte sich einverstanden, die Figuren mit ihren Kid's Meals zu

promoten, und Snack-Produzent Frito Lay platzierte zwei Meter große Woody- und Buzz-Aufsteller in den Supermärkten.

Anfang 1995 feierte Jobs seinen vierzigsten Geburtstag mit einer Party, die von seinem Freund Larry Ellison veranstaltet wurde, dem Chief Executive der Technikfirma Oracle. Inzwischen fuhr er häufig einen Jeep Cherokee anstelle seines Porsches und stand kurz davor, erneut Vater einer Tochter zu werden, Erin Siena. Aber zugleich war er schwer begeistert von Pixars Schöpfung. Im Mai 1995 machte er aus Fernanda und Greta Schlender, damals neun und zehn Jahre alt, wohl zwei der glücklichsten Kinder Amerikas. Er lud die Mädchen zusammen mit ihrem Vater, dem *Fortune*-Redakteur Brent Schlender, zu sich nach Hause zu einer inoffiziellen Voraufführung von *Toy Story* ein.

Der Film war noch nicht annähernd fertiggestellt – einige Passagen waren noch schwarz-weiß und ohne vollständig animierte Bewegung –, aber Jobs konnte es nach dem Ende kaum abwarten, die Schlender-Kids auszufragen: »Also, was denkt ihr? Ist er so gut wie *Pocahontas*?«

Beide Mädchen fanden das.

»Nun, dann«, fuhr Jobs fort, »ist er so gut wie *Der König der Löwen*?«

Darüber mussten beide nachdenken. Fernanda gab die Antwort, die Jobs hören wollte: »Um ehrlich zu sein, werde ich mich da erst entscheiden können, wenn ich *Toy Story* fünf oder sechs Mal gesehen habe.«

Als sich das Premierendatum näherte, entwickelte Jobs einen Plan, der so ungeheuerlich war wie keiner, den er bisher angeboten hatte: Er legte den Pixar-Börsengang auf einen Termin kurz nach dem Filmstart.

Selbst den wagemutigsten Wall-Street-Spekulanten, die immer nach angesagten Aktien Ausschau hielten, erschien die Idee unfassbar abenteuerlich. Vor 1995 hatte Pixar lediglich die bescheidenen Einnahmen von 7,3 Millionen Dollar mit dem Verkauf einiger teurer Computer sowie spezialisierter Software eingefahren.

Gut, Jobs hatte mit Disney einen Deal für zwei weitere Filme nach *Toy Story* ausgehandelt, aber die Firma hatte Jahr für Jahr mehr Verluste eingefahren.

Trotz alledem ging Jobs davon aus, dass die Aktienkäufer ihr hart erarbeitetes Geld dafür ausgeben würden, einen kleinen Teil eines Unternehmens zu kaufen, das einen einzigen abendfüllenden Spielfilm hergestellt hatte, der *vielleicht* erfolgreich sein würde, und auf den vielleicht,

vielleicht aber auch nicht, andere erfolgreiche Filme folgen würden. Die Experten bescheinigten ihm, er sei verrückt.

Vielleicht. Aber er war eben auch Steve Jobs, der kein Nein als Antwort akzeptierte.

Er stellte einen Chief Financial Officer an, der die Idee der Wall Street und den Investoren schmackhaft machen sollte. Wie bei Apple sorgte der Gedanke, dass einige wenige dabei reich werden würden und andere nicht, für Verstimmungen. Nur eine Handvoll Führungskräfte – Mitbegründer Ed Catmull, Regisseur John Lasseter, der neue Financial Executive und einige wenige andere – würden genug Aktien besitzen, um Millionäre zu werden, vorausgesetzt, dass sich der Börsengang als erfolgreich herausstellen sollte. Der Rest der Belegschaft würde lediglich in Zukunft in der Lage sein, Aktien vergünstigt zu erwerben – jedoch frühestens in vier Jahren. In der Zwischenzeit gehörten Steve Jobs etwa 80 Prozent der Firma.

Sein Timing war exzellent. In diesem Sommer schaffte es eine kleine, ein Jahr alte Firma namens Netscape, die einen der ersten Browser fürs Internet entwickelt hatte, trotz ihrer kurzen Geschichte, erfolgreich Aktien zu verkaufen. In diesem Licht sah der Erwerb von Pixar-Anteilen plötzlich vielversprechend aus.

Toy Story kam am Thanksgiving-Wochenende 1995 heraus, heimste enthusiastische Kritiken ein, und Familien strömten in die Kinos. Am ersten Wochenende spielte der Film 29 Millionen Dollar ein, was bei den Thanksgiving-Premieren den Rekord brach. Er wurde auch zum Box-Office-Hit des Jahres, setzte 192 Millionen Dollar über die Eintrittskarten in den USA und noch einmal beinahe ebenso viel international um.

Eine Woche später wurden die Pixar-Aktien zum Preis von 22 Dollar pro Stück an der Börse gehandelt. Am ersten Handelstag schoss der Preis bereits um mehr als das Doppelte in die Höhe, bevor er mit 39 Dollar pro Aktie schloss. Der Börsengang brachte dem Unternehmen für die Finanzierung seiner zukünftigen Projekte mehr als 130 Millionen Dollar ein.

Sogar noch bemerkenswerter: Steve Jobs, das One-Hit-Wunderkind der Personal Computer, der einen beträchtlichen Teil seines eigenen Vermögens aufs Spiel gesetzt hatte, um die Firma am Leben zu erhalten, war eine Zeit lang im Besitz von Anteilen im Wert von einer Milliarde Dollar, bevor der Preis wieder zurück auf den Boden kam.

Den Drehbuchautoren bei Pixar hätte kein besseres Happy End einfallen können.

Aber selbst während Jobs den *Toy-Story*-Erfolg genoss und sich an seiner wachsenden Familie erfreute, ging ihm Apple nie wirklich aus dem Kopf. »Jeder, der ihn gut kennt«, schrieb *Fortune*-Redakteur Schlender, »wird Ihnen sagen, dass kaum je ein Tag ins Land geht, an dem er nicht darüber nachdenkt, was er täte, wenn er Apple leiten würde.«

Apple war unter Sculleys Führung mehrere Jahre lang solide gewachsen, aber als die Firma Anfang der 90er Jahre ins Stolpern kam, wurde auch er geschasst. Unter seinem Nachfolger verstärkten sich die Probleme noch.

Es hatte zwar ein Jahrzehnt gedauert, schließlich aber war es Microsoft geglückt, die besten Eigenschaften des Macintosh zu kopieren und zum Teil sogar noch zu verbessern. Währenddessen war die Apple-Technologie fade geworden. In einem Interview äußerte Jobs sich kritisch über die Entwicklung: »Die Desktop-Computerindustrie ist tot. Die Innovationen sind wortwörtlich versiegt. Microsoft dominiert mit sehr wenig Innovation. Apple hat verloren«, sagte er.

Im Herbst 1995 gestand er *Fortune*: »Wissen Sie, ich hätte einen Plan, der Apple retten könnte.« Er wollte keine Details preisgeben, sagte aber mit großer Ernsthaftigkeit: »Es handelt sich um das perfekte Produkt und die perfekte Strategie für Apple. Aber dort hört ja keiner auf mich ...«

Nun, nach dem enormen Erfolg bei Pixar, würde vielleicht doch jemand zuhören.

Aus dem Disneyland-Dschungel

John Lasseter, das Genie hinter den *Toy-Story*- und *Cars*-Filmen, räumt einem Ferienjob in Disneyland das Verdienst ein, ihn auf seine Aufgaben vorbereitet zu haben.

Der spätere Chief Creative Officer bei Pixar und Walt Disney hatte von Kindheit an Cartoons geliebt. Jeden Samstag stand er um halb sieben auf, um sich die ersten Zeichentrickserien anzuschauen. In der Highschool raste er nach dem Wasserballtraining nach Hause, um nicht *Bugs Bunny* zu verpassen. Seine Mutter, eine Kunstlehrerin, ermutigte ihn dazu.

Als Freshman in der Highschool stieß er auf ein Buch mit dem Titel *The Art of Animation*, und ihm wurde zum ersten Mal klar, dass er womöglich selbst mit Animation seinen Lebensunterhalt verdienen könnte. Er studierte Kunst und wurde eingeladen, im Rahmen eines neuen Programms beim California Institute of Arts Animation als Fach zu belegen.

Aber er sagt, eine Menge von dem, was er über Komik und komödiantisches Timing weiß, stamme von seinen Ferienjobs als »Reiseführer« der Jungle Cruise im Disneyland, wo er den Besuchern mit amüsanten Kommentaren die verschiedenen Figuren und Aktionen präsentierte. »Ich stellte fest, dass die Gags, wenn sie am blödesten waren, am komischsten sein konnten, wenn man nur wusste, wie man sie zu bringen hatte.«

Eine Frage der Mathematik

Für die Computeranimation genügen Computerkenntnisse selbst keineswegs. Um eine überzeugende virtuelle Welt entstehen zu lassen, kommen jede Menge mathematische und physikalische Überlegungen hinzu.

»Diese ganze Welt existiert nur dank der Mathematik. Alles, was darin geschieht, besteht aus mathematischen Operationen«, erklärte Rob Cook, Pixar-Vizepräsident im Ruhestand, der einige der entscheidenden Softwares konzipierte. »Wenn wir unseren Job richtig machen, merkt das nur keiner.« Man stelle sich einen Ellbogen vor. Wenn er sich beugt, bewegen sich der Arm, die Hand, das Handgelenk, und der Bizeps spannt sich an – allesamt mathematische Gleichungen. Sowohl in der Animation wie in der Videospiel-Grafik hilft die Trigonometrie bei Rotation und Bewegung, Algebra wird für die Berechnung von Special Effects benutzt und Integralrechnung ist nötig, damit die Dinge real aussehen.

Um komplexe dreidimensionale Bilder herzustellen, werden Punkte festgelegt, die die Umrisse der Figuren definieren und sie so zu Polygonen machen. Da diese Umrisse eckig und unflexibel sind, werden die Polygone so lange geteilt und damit abgerundet, bis das Bild geschmeidig und realistisch wirkt. Die Technik namens »Subdivision Surface« wurde von Pixar erfunden. Mit jedem Film stand Pixars Team vor der Herausforderung, in Sachen Computeranimation völliges Neuland zu betreten: *Das große Krabbeln* benötigte realistische Bäume und Blätter; in *Die Monster AG* gab es reichlich Haare und Stoff, *Findet Nemo* benötigte aufspritzendes Wasser und in *Die Unglaublichen* standen jede Menge Figuren mit starken Muskeln im Mittelpunkt.

Zusätzlich zu seinen Ingenieuren und kreativen Geschichtenerzählern engagierte Pixar zahlreiche Wissenschaftler, etwa Physiker, zu deren Fachgebieten Wasser und Luft gehörten. Die Firma greife auf »Cartoon-Physik« zurück, wie Cook sagte, die nicht so präzise sein muss wie die wirkliche, den Filmen aber eine realistische Anmutung gibt, während sie trotzdem all die übertriebenen Sensationen und biegsamen Figuren ermöglicht, durch die Trickfilme so viel Spaß machen.



Der Eingang von Apples Firmensitz in Cupertino, Kalifornien

15 Rückkehr

In der Geschichte, die Steve Jobs dem Stanford-Abschlussjahrgang über Liebe und Verlust erzählte, steckte noch ein Hintersinn.

Apple zu verlassen, tat Jobs sehr weh. Aber, sagte er, »es stellte sich heraus, dass bei Apple gefeuert zu werden das Beste war, was mir jemals hätte passieren können«.

Von diesem Tiefpunkt aus konnte er ganz neu anfangen. Er gründete NeXT, finanzierte Pixar und traf »eine erstaunliche Frau«, seine Ehefrau Laurene.

Und dann ereignete sich etwas noch Bemerkenswerteres.

1996 brauchte Apple Hilfe. Das Unternehmen hatte von einigen Produkten zu viele im Angebot und von anderen nicht genug – und zu allem Unglück gingen einige der neuen Laptops wegen fehlerhafter Akkus gelegentlich in Flammen auf. Apple hatte Hunderte Millionen für die Arbeit an einem neuen Betriebssystem ausgegeben, dessen Codename Copland lautete, um das veraltete zu ersetzen. Aber die Entwicklung lag weit hinter dem Terminplan zurück, und das Produkt wurde von allerhand Problemen heimgesucht. Obwohl Apple im Geschäftsjahr 1995 elf Milliarden Dollar Umsatz vorzuweisen hatte, verabschiedeten sich immer mehr Kunden. Das Unternehmen befand sich in derartig schlechter Verfassung, dass die Leitung versuchte, es quasi jedem zu verkaufen – sogar ihrem öden und einfallslosen Konkurrenten IBM.

Time bezeichnete Apple als »chaotisches Durcheinander ohne strategische Vision und ganz gewiss ohne Zukunft«. Die *Business Week* titelte mit: »Der Fall einer amerikanischen Ikone«. Und *Fortune* resümierte: »Es genügt, um einem das Herz zu brechen.«

Keine der Verhandlungen führte zu einem Abschluss. Ein neuer Chief Executive, Gil Amelio, wurde ernannt, und es sah ganz so aus, als bräuchte er mindestens ein Wunder, um die Firma zu retten. Apple verfügte noch immer über eine überaus treue Anhängerschaft von mehr als zwanzig Millionen Menschen, die Macintosh-Computer gekauft hatten, aber wenn Apple ihnen

nicht bald etwas Besseres anbot, würden auch diese auf günstigere Rechner mit Intel-Chips und Microsofts Windows-Betriebssystem umsteigen.

Während des Sommers und zu Beginn des Herbstes suchte die Apple-Leitung nach der Wunderwaffe, nach einer Person oder einem Unternehmen, das die Art ausgefeilter Software zur Verfügung stellen würde, die nötig war, um das Betriebssystem neu zu beleben und um ihre Produkte zurück in die erste Reihe der technischen Errungenschaften zu katapultieren. Eine Zeit lang zog man eine kleine Firma in Betracht, die sich noch nicht bewiesen hatte und von einer früheren Apple-Führungskraft gegründet worden war. Dann erhielt Apple einen Anruf von Mitgliedern des NeXT-Managements, die auf eigene Rechnung rieten, man solle NeXT in Erwägung ziehen. Die Verbindung erschien sinnvoll, schließlich war NeXT von Jobs und weiteren ehemaligen Apple-Managern aufgebaut worden, und die beiden Firmen teilten sich gewissermaßen das gleiche genetische Material.

Jobs hatte mehr Zeit bei Pixar verbracht und war offen für den Gedanken, Apple die NeXT-Software oder die gesamte Firma zu verkaufen, die noch immer Verluste machte.

Im Dezember 1996 kehrte Jobs zum ersten Mal seit seinem Abschied 1985 auf den Apple-Campus in Cupertino zurück und brachte sowohl seinen beträchtlichen Charme mit, als auch sein hypnotisches Verkaufstalent. In mehreren Sitzungen lockte er die Apple-Leitung mit den schillernden Möglichkeiten von NeXT und bedeckte die Whiteboards der Firma mit seiner Vision davon, wie seine Software die Apple-Computer für Internetprogrammierer und -nutzer effizienter machen würde. Amelio und sein Team waren im Sack.

Ende Dezember erklärte sich Apple – in einem weiteren Pixar-Film-artigen Happy End – einverstanden, NeXT für mehr als 400 Millionen Dollar zu kaufen. Der Betrag fiel überraschend hoch aus, denn die Firma NeXT bestand zwar bereits seit zehn Jahren, war aber unprofitabel und machte nur etwa 47 Millionen Dollar Umsatz – eine Summe, die Apple bereits in seinem dritten Jahr erwirtschaftet hatte. Aber Apple kaufte mehr als nur Software. Das Unternehmen bekam Steve Jobs zurück, seinen visionären Gründer, der bereit war, als Berater für Amelio tätig zu werden.

Finanziell kam Jobs dabei natürlich ebenfalls gut zurecht: Für seinen NeXT-Anteil erhielt er 130 Millionen Dollar und 1,5 Millionen Apple-Anteile, die wiederum 22,5 Millionen Dollar wert waren. (Der Rest des Geldes ging an andere NeXT-Anteilseigner.)

Anfang Januar traten Amelio und Jobs gemeinsam bei der großen Macworld Convention in San Francisco auf, einer Konferenz, die damals zweimal im Jahr die größten Apple-Fans zusammenführte, um Ideen auszutauschen und sich die Innovationen anzuschauen. Mehr als viertausend Menschen – Computernutzer, Lehrkräfte, Fachleute, Softwareentwickler und andere – zwängten sich in einen Ballsaal, um sich die sogenannte Keynote-Präsentation anzuschauen. Da die Computerverkäufe dramatisch sanken, hofften sie auf gute Nachrichten.

Amelio, der die Chance vertan hatte, seine Rede einzuüben, schweifete ab und schwafelte weit über die verabredete Zeit herum. Schließlich stellte er Jobs vor.

Als er auf die Bühne kam, sprangen die Macintosh-Fans von den Sitzen und jubelten. Blitzlichter zuckten auf, und sie begrüßten ihren auf Abwege geratenen Gründer mit langen Ovationen. »Die Rückkehr von Elvis hätte keine größere Sensation hervorgerufen«, schrieb der Journalist Jim Carlton. In einer kurzen und prägnanten Präsentation machte Jobs deutlich, wie NeXT den veralteten Geräten neue Energie verleihen würde.

Nach der Konferenz blieben Jobs und Amelio in stetigem Kontakt, und im Februar wurden zwei von Jobs' Stellvertretern in Top-Positionen bei Apple eingesetzt. Zu diesem Zeitpunkt war Jobs bereits zu der Überzeugung gelangt, Amelio sei, genau wie Sculley vor ihm, ein *Bozo*.

Obwohl die NeXT-Software schlussendlich dabei helfen würde, die Apple-Computer auf die Höhe der Zeit zu bringen, sollte dies doch einige Jahre in Anspruch nehmen. In der Zwischenzeit verschärften sich Apples Probleme weiter. Die Kunden begannen den Computern den Rücken zuzukehren und die roten Zahlen wurden immer dramatischer – die Verluste beliefen sich schließlich auf weit über 1,5 Milliarden Dollar. Viele Menschen waren der Ansicht, der Zusammenbruch stünde unmittelbar bevor.

Jobs begann die Geduld zu verlieren. Im Juni 1997 verkaufte er die 1,5 Millionen Anteile, die er für NeXT bekommen hatte, zum Preis von 15 Dollar pro Aktie, wobei ihm wieder einmal nur eine einzige Apple-Aktie blieb. »Ich hatte die Hoffnung, dass der Apple-Vorstand irgendwas unternehmen würde, so ziemlich aufgegeben«, sagte er.

Er hätte warten sollen. Womöglich von Jobs' unverblümter Einschätzung des Leiters angespornt, entschied der Apple-Vorstand, er habe genug

gesehen. Gil Amelio wurde Anfang Juli 1997 aus der Position des Chief Executive Officers entlassen. Jobs' Beratungstätigkeit wurde ausgeweitet.

An diesem Tag wurden Apples Führungskräfte in einem Konferenzraum versammelt. Amelio stand vor der Gruppe und sagte: »Es ist Zeit für mich, weiterzuziehen.« Er wünschte ihnen alles Gute und ging.

Wenige Minuten später betrat Jobs den Raum und setzte sich. Er trug kurze Hosen, Sneakers und hatte sich einige Tage lang nicht rasiert. »Okay, erklärt mir, was hier nicht stimmt«, forderte er die Gruppe auf. Er bekam einige Antworten angeboten.

Jobs brachte die Sache auf den Punkt: »Es sind die Produkte!«, erklärte er. »Also, was stimmt nicht mit den Produkten?«

Weiteres Gemurmel. Er unterbrach es mit seiner eigenen, kategorischen Antwort:

»Die Produkte sind MIST!«

Ziemlich genau zwölf Jahre zuvor war der Wunderknabe aus der Firma geworfen worden, die er mitbegründet, aufgebaut, vermarktet und geliebt hatte. Nun, im Alter von zweiundvierzig, war er zurück.

Es dauerte nicht lange, und er wurde zu Apples Interims-Chief-Executive ernannt, eine Stellung, die er »iCEO« nannte, ein kleiner Vorgeschmack auf die Produkte, die Apple bald schon auf den Markt bringen würde.

Er hatte Apple seinerzeit nicht geleitet, er hatte überhaupt noch nie ein Unternehmen geleitet, das auch nur annähernd so groß war wie Apple inzwischen, schon gar keines, das gerade rapid auf ein Desaster größten Ausmaßes zusteuerte. Aber hier handelte es sich nicht mehr um den aufmüpfigen, impulsiven, kindischen Jungen, der vor die Tür gesetzt worden war. Der Familiemann mit drei Kindern hatte einiges dazugelernt.

Noch immer stürzte er sich mit Intensität und Leidenschaft in die Arbeit, und noch immer konnte er schmerzlich direkt und barsch sein. Er war manchmal noch immer böse, selbst zu denjenigen, die er liebte. Aber er lernte es auch, die Dinge bisweilen aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Als er sich daranmachte, die aufgeblähte Apple-Unternehmung zu verschlanken, stellte er beispielsweise fest, dass ihm das Kündigen von Mitarbeitern »schwerer fiel. Sehr viel schwerer.«

Er tat es, weil er der Ansicht war, dass es sein Job von ihm verlangte. Aber, wie er sagte, wurde ihm klar, »dass durchaus ich derjenige sein konnte, der nach Hause kam, um meiner Frau und meinen Kindern zu sagen, dass ich

gerade entlassen worden war. Oder dass es in zwanzig Jahren eines meiner Kinder sein könnte. Ich hatte das noch nie derartig persönlich genommen.«

Sein scheiternder Versuch, bei NeXT zum zweiten Mal das Unmögliche möglich zu machen, hatte ihn demütiger werden lassen. Bei Pixar, wo er eher Banker als Boss gewesen war, hatte er gelernt, die Kunst den Künstlern zu überlassen – und noch etwas mehr.

Anfänglich, berichtete Pamela Kerwin, Vizepräsidentin bei Pixar, dominierte Jobs die Meetings und schnitt den anderen das Wort ab mit Sätzen wie: »Okay, ich sehe das folgendermaßen.« Aber nun, sagte sie, »hört er sehr viel mehr zu, und er ist entspannter, gereifter«.

Jobs sah es anders und fasste es folgendermaßen zusammen: »Ich vertraue den Menschen mehr.«

Auf eine kaum vorstellbare Weise hatten sich erneut die Punkte verbunden. Jobs war bei Apple hinausgeworfen worden, hatte eine kriselnde Firma erworben und diese dann an Apple, seine erste Liebe, verkauft, wo er nun wieder die Verantwortung trug. Natürlich wäre nichts von alldem passiert, wenn er nicht zuvor gefeuert worden wäre.

Bei seiner Ansprache an den Abschlussjahrgang in Stanford warnte er die Studenten, auch sie würden schmerzliche Rückschläge erleiden müssen. »Manchmal schlägt das Leben brutal zu. Verliert nicht den Glauben«, sagte er zu ihnen. Seine wichtigste Entscheidung sei es gewesen, dem treu zu bleiben, was er liebte, ganz gleich, ob es sich um die Arbeit oder einen Lebenspartner handelte.

Wenn sie diese Liebe noch nicht gefunden haben sollten, sagte er ihnen, »dann sucht weiter, bis ihr sie findet. Gebt euch nicht vorschnell zufrieden.«

In den kommenden Jahren würde Jobs sich Herausforderungen und Krisen stellen müssen, die er sich noch nicht vorstellen konnte. Aber er würde sich niemals damit zufriedengeben, etwas zu tun, was er nicht liebte.

Seinen neuen Job bei Apple begann er allerdings mit einem höchst ungewöhnlichen Deal – und legte eine sehr alte Rivalität bei.

Steves Uniform

Ab den späten 90er Jahren und bis zum Ende seines Lebens wurde Jobs oft in derselben Aufmachung gesehen: im schwarzen Rollkragenpullover und in recht ausgetretenen New-Balance-Schuhen.

Jobs sagte, seine ursprüngliche Anregung hätte er 1980 bei einer Japanreise und einem Besuch bei Sony erhalten, wo jeder Mitarbeiter eine Uniform trug. In der Firma erklärte man ihm, dass nach dem Zweiten Weltkrieg viele Arbeiter keine Kleidung mehr besessen hätten. Also führten Arbeitgeber Uniformen ein, damit die Angestellten etwas zum Anziehen hatten. Mit der Zeit stellten diese Uniformen eine Bindung zwischen den Arbeitern und dem Unternehmen her.

Jobs fand, so eine Uniform würde sich auch bei Apple großartig machen – aber sein amerikanisches Team nahm ihm rasch den Wind aus den Segeln. Trotzdem freundete sich Jobs mit dem Modedesigner Issey Miyake an, der einige der Sony-Uniformen entworfen hatte, und bat ihn, einige schwarze Rollkragenpullover herzustellen, die ihm gefielen. »Er machte mir etwa 100 Stück«, sagte Jobs, als er seinem Biografen Walter Isaacson einen Stapel in seinem Kleiderschrank zeigte.

Rollkragenpullover und Jeans (ohne Gürtel, bitte schön) wurden zu Jobs' persönlicher Vorzeiguniform – wenn er auch manchmal Cargo-Shorts und Sandalen trug oder barfuß herumlief. Die Routine machte es außergewöhnlich einfach, sich jeden Tag anzuziehen, während sie zugleich weltweit Jobs' Image prägte.



Das Bild von Bill Gates überragt die Bühne, während Steve Jobs davon berichtet, dass Microsoft bei Apple investieren wolle

16 Different

Lange bevor man sich in Amerika das passende Wort dazu ausdachte, waren Steve Jobs und Bill Gates das, was man heute »Frenemies«, befreundete Feinde, nennt. Aber nun stand Apple an einer entscheidenden Weggabelung, und Jobs musste ihre Differenzen beilegen.

Die beiden blickten auf eine lange und komplizierte gemeinsame Geschichte zurück. Beide wurden 1955 geboren und waren mit Anfang zwanzig berühmt geworden – Jobs mit Personal Computern und Gates mit Software. Sehr früh programmierte Microsoft eines der Schlüsselprogramme für den Apple II, entwarf das Tabellenkalkulationsprogramm Excel für den Macintosh und brachte das eigene Geschäft mit Erweiterungssoftware in Gang. Als Junggesellen in ihren späten Dreißigern gingen sie sogar zusammen zu Double-Dates.

Gates betrachtete Personal Computer als Möglichkeit, Unternehmen voranzubringen. Jobs sah sie als »bemerkenswertes Werkzeug«, um einzelnen Menschen das Leben zu erleichtern. Gates, praktisch und methodisch veranlagt, war stets bereit, ein Produkt, das einigermaßen in Ordnung war, auf den Markt zu bringen und es später zu verbessern. Jobs, der aufbrausende Gefühlsmensch, wollte grundsätzlich nichts ausliefern, was nicht perfekt war.

Der attraktive und charismatische Jobs schaffte es als Erster, zum Millionär und zum Aushängeschild der technologischen Revolution zu werden. Aber als Microsoft schließlich an die Börse ging, stiegen Gates' Aktien derartig rasant, dass er rasch zu den wohlhabendsten Menschen in ganz Amerika zählte. Manchmal wollten beide das, was der andere hatte: Gates, der wahre Computer-Nerd, kam nicht gut damit zurecht, dass Jobs, obwohl er nicht einmal in der Lage war, Software zu programmieren, allgemein als brillanter Visionär der Technologie angesehen wurde. Und Jobs, der hart verhandelte und als Chef keinerlei Kompromisse einging, litt darunter, dass man Gates als den klügeren Geschäftsmann darstellte.

Sie führten auch einen langen und erbitterten Streit um die Frage, ob Gates und Microsoft die herausragendsten Teile des Macintosh für ihr

Windows-Betriebssystem gestohlen hatten. Apple stritt mit Microsoft jahrelang vor Gericht darum, verlor aber schließlich.

Bisweilen äußerten sich beide überaus gehässig über den anderen. Während Gates nach außen hin den Macintosh unterstützte, machte er sich zugleich über Jobs' Arbeit bei NeXT lustig. Als er gefragt wurde, ob Microsoft für den NeXT-Rechner Software entwickeln würde, antwortete er: »Dafür Software entwickeln? Auf den piss' ich höchstens.«

Jobs war ebenso abfällig, wenn es um Gates' Erfolg ging. Nachdem Gates 1994 als reichster Mann Amerikas bezeichnet worden war, wurde Jobs in einem Interview für den *Rolling Stone* gefragt, wie er sich fühle, wenn Gates mit Software, die er bei Apple abgeschaut hatte, einen derartigen Erfolg erzielte. Jobs erwiderte: »Wissen Sie, es ist doch nicht das Ziel, der reichste Mann auf dem Friedhof zu werden. Mein Ziel ist es jedenfalls nicht.«

Einige Jahre später äußerte er sich bei einem Fernsehinterview mit brutaler Offenheit über Microsoft: »Die haben einfach keinen Geschmack«, sagte er. »Ich meine das nicht im Kleinen. Ich meine das im großen Maßstab, denn sie haben einfach keine originellen Ideen und ihre Produkte sind schlicht unkultiviert.« Jobs räumte ein, Microsoft habe seinen Erfolg zum großen Teil verdient. Aber er fügte hinzu: »Ich habe ein Problem mit der Tatsache, dass sie bloß Produkte herstellen, die wirklich drittklassig sind.«

Nach dem Interview entschuldigte er sich bei Gates und gab zu, er hätte seine Meinung niemals öffentlich äußern dürfen. Anschließend jedoch sagte er einem Journalisten, er halte Gates »für etwas beschränkt«, und es wäre ein freigeistigerer Mensch aus ihm geworden, »wenn er als jüngerer Mann in einen Aschram gegangen wäre«.

In den späten 90er Jahren sahen die treuen Mac-Besitzer ihre Firma als eine Art Luke Skywalker im Dauerkampf um technischen Fortschritt und Benutzerfreundlichkeit gegen Darth Vader Microsoft. Aber da die Macintosh-Verkäufe weiter in den Keller rutschten und das neue Betriebssystem nach wie vor in der Luft hing, war Microsoft nicht länger bereit, für den Mac die beliebten Excel- und Word-Programme herzustellen, die eine andere Software als Windows benötigten. (Was auch heute noch gilt, angesichts der aus dem Internet herunterladbaren Programme aber weitaus weniger Bedeutung hat.)

Die Apple-Software stellte für Microsoft ein gutes Geschäft dar, war aber nicht überlebensnotwendig. Apple wiederum würde ohne die Microsoft-Produkte schlicht zugrunde gehen – der Apfel wortwörtlich verrotten.

Einer der ersten Schritte, die Jobs nach Amelios Ausscheiden unternahm, war ein Anruf bei Gates. »Ich werde hier den Umschwung einläuten«, ließ er wissen. Aber offenherzig fügte er hinzu: »Ich brauche Hilfe.«

Bei Verhandlungen, die den ausgiebigen Spaziergang eines Financial Executive von Microsoft mit dem barfüßigen Jobs einschlossen, kamen beide Seiten rasch zu einer Einigung. Microsoft würde weiterhin seine Software für den Mac herstellen und einen (nie offiziell bekannt gewordenen) Betrag zahlen, um die schwelenden Patent-Streitigkeiten beizulegen. Zusätzlich würde Microsoft Apple-Anteile im Wert von 150 Millionen Dollar erwerben.

Um den dramatischen Effekt zu maximieren, plante Jobs eine Bekanntmachung bei einer sommerlichen Macworld-Convention in Boston. Noch während der Proben zurrte Jobs per Handy die letzten Details des Deals mit Gates zusammen. Ein Fotograf schnappte seine dankbaren Worte auf, die dann auf dem Cover der *Time Magazine* auftauchen sollten: »Bill, ich danke dir für die Unterstützung dieser Firma«, sagte er. »Ich glaube, die Welt ist dadurch besser dran.«

Das ergebene Macworld-Publikum war hingerissen, Jobs wiederzusehen – bis er begann, den Microsoft-Deal zu verdeutlichen. Die Zuschauer waren nicht überzeugt, als er ihnen versicherte, die Zeit der »Konkurrenz zwischen Apple und Microsoft« sei »vorbei«. Als er ihnen mitteilte, der Microsoft Internet Explorer würde als Teil des neuen Macs angeboten werden, stöhnten sie auf. Und als Bill Gates' selbstgefälliges Gesicht auf der riesigen Leinwand des Auditoriums erschien, brach das Publikum in Buhs und Zischen aus.

Später gab Jobs zu, den Bühnenaufbau, bei dem er und Apple neben dem gigantischen Bild von Gates' Gesicht winzig aussahen, persönlich verpatzt zu haben. Auch Gates war peinlich berührt, als er ein Video von seinem enormen Gesicht auf der Leinwand sah. Aber das Signal war gegeben: Die Firma Microsoft tätigte eine für ihr Verhältnis winzige Investition, demonstrierte dabei aber der Welt, dass sie an Apples Zukunft glaubte. Apples Aktienwert schoss noch am selben Tag in die Höhe, da die Investoren daraus schließen konnten, dass das Unternehmen definitiv überleben würde.

Auch wenn Jobs erst in einigen Wochen der offizielle Interims-CEO sein würde, verschwendete er keine Zeit und setzte weitere radikale

Entscheidungen um. Mit seiner nach wie vor ungebrochenen Chuzpe forderte er den größten Teil des Vorstands zum Rücktritt auf, einschließlich Mike Markkula, den ersten Investor, der von Anfang an Teil des Unternehmens gewesen war. Der Vorstand wurde mit neuen Mitgliedern besetzt, die Jobs' Weltsicht teilten, dazu gehörten unter anderem sein Freund Larry Ellison, der Kopf des Softwareherstellers Oracle, sowie Bill Campbell, ein früherer Marketingleiter von Apple, der inzwischen einer anderen Softwarefirma vorstand.

Intern setzte Jobs Amelios Bemühen fort, die Kosten dramatisch zu senken, um die Firma über Wasser zu halten. Er stellte Apples Drucker-Geschäft ein und schaffte ein Message Pad namens Newton ab. Er studierte Apples überladenes Angebot von einem Dutzend verschiedener Computer und zeichnete ein zweiteiliges Schema auf ein Whiteboard. Apple würde vier Hauptprodukte herstellen und weiter nichts: Desktop- und Laptop-Computer für den Geschäftskundenbereich und Desktop- und Laptop-Computer für Privatleute.

Er führte auch für den Firmensitz neue Regeln ein, verbot zum Beispiel Hunde am Arbeitsplatz. Der Veganer Jobs, der zum Frühstück Müsli in Apfelsaft zu sich nahm, tauschte sogar die Belegschaft der Cafeteria aus, deren Produkte er als »Hundefutter« bezeichnete. Nun tauchte Tofu auf dem Speiseplan auf.

Während Jobs vorläufig weder neue Produkte, noch ein wirklich neuartiges Betriebssystem vorzuweisen hatte, begriff er instinktiv, dass er die Art und Weise verändern musste, mit der die Welt – und auch die eigenen Angestellten – sein Baby wahrnahmen. So wie er sich an seinen alten Kumpel Bill Gates gewandt hatte, nahm er auch wieder Kontakt zu den Werbeleuten auf, die seinerzeit den 1984-Spot für den Macintosh gedreht hatten, mit dem Auftrag, ein neuerliches Wunder zu bewirken.

Jobs wollte keine Produkte bewerben. Stattdessen lag ihm daran, die Werte des Unternehmens vorzustellen, auf dieselbe Weise, mit der Nike Sportler feierte und die Schuhe, um die es ging, nicht einmal erwähnte. »Unserere Kunden wollen wissen: Wer ist Apple? Und wofür stehen wir eigentlich? Wo passen wir in diese Welt?«, erklärte er in seinem typischen schwarzen Rollkragenpullover, kurzen Hosen und Sandalen bei einer Zusammenkunft. »Uns geht es nicht darum, den Leuten Kästen zu bauen, damit sie ihre Arbeit

erledigen können, auch wenn wir gut darin sind«, sagte er. »Bei Apple geht es um mehr als das.«

Das Werbeteam, das sich jetzt TBWA\Chiat\Day nannte, schloss daraus, dass Apple nicht den Regeln folgte, an die sich andere hielten. Dies war keine Firma wie jede andere. Recht schnell hatten sie einen Slogan parat: »Think Different.«

Aber wie sollte Werbung dies zum Ausdruck bringen? Das Team probierte es mit Apple-Kunden, Filmausschnitten, sogar mit Mäusen. In einer plötzlichen Eingebung entschlossen sie sich dann, Kreativität zu feiern, herausragende Persönlichkeiten – lebende und verstorbene –, denen es darum gegangen war, die Welt zu verbessern. Wie Jobs über diejenigen sagte, die nicht mehr am Leben waren: »Wenn sie je einen Computer verwendet hätten, wäre es ein Mac gewesen.«

Jobs sah den ersten Entwurf natürlich kritisch, steuerte aber sogar eine Zeile für den Text des Fernsehspots bei. Er klang so:

Dies gilt den Verrückten. Den Außenseitern. Den Rebellen. Denen, die Unruhe stiften.

Denen, die nicht ins Bild passen. Denen, die die Dinge anders sehen.

Von Regeln halten sie nichts. Dem Status quo zollen sie keinen Respekt. Man kann sie zitieren, uneins mit ihnen sein, sie glorifizieren oder verteufeln.

Nur ignorieren kann man sie nicht. Weil sie Veränderung bewirken. Sie treiben die Menschheit voran.

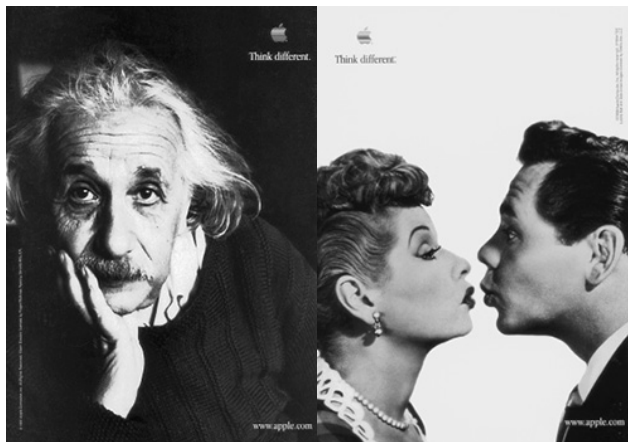
Während mancher sie für verrückt halten mag, sehen wir ihre Genialität. Denn die Menschen, die verrückt genug sind, um zu denken, dass sie die Welt verändern können, sind diejenigen, die es auch tun.

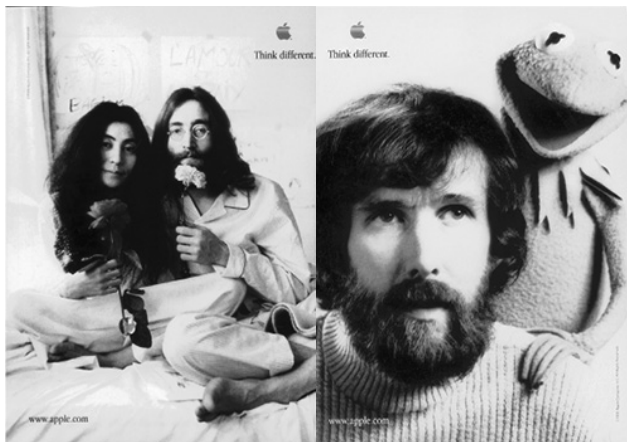
Zu dem Text waren Bilder von großen Geistern verschiedenster Bereiche zu sehen: Albert Einstein, Pablo Picasso, Martin Luther King, Thomas Edison, Bob Dylan, John Lennon und Yoko Ono, die Tänzerin Martha Graham, die Fliegerin Amelia Erhart, der Puppenbauer Jim Henson und viele andere. Die Werbung endete mit einer Schwarzblende, dem bunten Apple-Logo und dem Slogan »Think Different«.

Der Fernsehspot gewann später einen Emmy, und die Kampagne lief in den Printmedien wie im Fernsehen fünf Jahre lang erfolgreich. Sie berührte Jobs zutiefst. Als er die Werbung zum ersten Mal einem *Newsweek*-Redakteur vorführte, weinte er. Und auch als er sie seinem Biografen Walter Isaacson beschrieb, bekam er einen Kloß im Hals. »Gelegentlich finde ich mich in einem Umfeld von Reinheit wieder, der Reinheit von Geist und Liebe, und dann muss ich weinen. Es ergreift mich einfach tief in meinem Innersten«, sagte er. Dieser Spot »war von einer Reinheit, die ich nie vergessen werde«.

Es gab aber auch ein nicht gerade kleines Problem: Der Slogan brachte die Englischlehrer auf die Barrikaden. »Think Different« war grammatikalisch nicht korrekt. Die richtige Formulierung wäre »Think Differently« gewesen. Dies war vor allem deshalb ein großes Thema, weil Apple mehr Computer an Schulen und Collegestudenten verkaufte als jede andere Firma.

Jobs und sein Team nahmen den Kampf mit der Sprache auf. Am Ende wollte Jobs das Wort »Different« als Nomen verstanden wissen, wie in »Think Big« oder »Think Victory«. »Differently« als Adverb zu benutzen, würde eine »ungewollte Botschaft« vermitteln. Es würde »dem Leser vorschreiben, *wie* er zu denken habe«, wie es in einer Mitteilung hieß, die das Werbeteam vorbereitet hatte, um auf die Beschwerden zu reagieren. Stattdessen lege Apple Wert darauf, dass der Slogan vermittele, »*worüber* wir nachdenken sollten«.





Apples »Think Different«-Kampagne, die sowohl in Zeitungen als auch im Fernsehen zu sehen war, versuchte nicht, ein spezielles Produkt zu verkaufen. Stattdessen feierte sie Kreativität, indem sie Apples Markennamen mit herausragenden Persönlichkeiten verknüpfte (Albert Einstein / Lucille Ball und Desi Arnaz / Yoko Ono und John Lennon / Jim Henson und Kermit, der Frosch)

Nachdem sie die Erklärung erhalten hatte, schrieb eine Englischlehrerin zurück, sie gebe der Firma eine Eins Plus, weil sie »so gut vorbereitet« gewesen sei.

Für das Werbeteam zahlte sich die Arbeit aus. Aber um Apple wirklich wieder auf die Beine zu bringen, musste Jobs der Welt Produkte präsentieren, die bewiesen, dass »Think Different« mehr war als nur ein Slogan.

Steve und Bill on Stage

2007 erklärten sich Steve Jobs und Bill Gates zu einem seltenen gemeinsamen Interview bei der All Things Digital Konferenz des *Wall Street Journal*s bereit und brachten Mac und PC so öffentlich zusammen. Gegen Ende ihrer Sitzung fragte jemand, was sie von einander gelernt hätten.

Obwohl Jobs berühmt dafür war, Gates Geschmack zu kritisieren, war Gates so freundlich, den »intuitiv guten Geschmack sowohl für Menschen als auch für Produkte« seines Rivalen zu rühmen. Gates sagte, er selbst nähere sich Produkten von einem technischen Blickpunkt aus, Jobs hingegen würde »seine Entscheidung von einem Sinn für Menschen und Produkte abhängig machen, der, wissen Sie, auch für mich schwer zu erklären ist. Er macht die Dinge einfach anders, und ich finde, das hat etwas Magisches.«

Jobs wiederum sagte, er sei beeindruckt davon, wie gut Microsoft mit anderen zusammenarbeite. »Da Woz und ich bei unserer Firmengründung den ganzen Klimbim komplett selber erledigten, ist es uns später immer schwergefallen, uns mit anderen zusammenzutun«, sagte er. »Bill und Microsoft waren wirklich gut darin, weil sie in den Anfangstagen nicht alles allein gestemmt und so gelernt haben, sich mit Partnern sehr gut zu verbinden.«

Etwas mehr von dieser Fähigkeit hätte Apple gutgetan, fügte er hinzu.

Die zwei wurden auch nach den großen Auseinandersetzungen in ihrer langen Beziehung gefragt.

Gates gab an, er habe viel Spaß damit gehabt, mit Jobs an Projekten wie dem Mac zusammenzuarbeiten. Jobs fügte hinzu, dass sie beide, als sie seinerzeit angingen, die Jüngsten unter ihren Kollegen gewesen waren. Nun, sagte er, seien sie oft die Ältesten.

»Und, wissen Sie«, fuhr er fort, »die meisten Dinge im Leben stelle ich mir entweder als einen Song von Bob Dylan oder als Song von den Beatles vor, aber es gibt diese eine Zeile in einem Beatles-Song: ›You and I have memories longer than the road that stretches out ahead.‹ (Du und ich, wir teilen Erinnerungen, die länger zurückreichen als der Weg, der noch vor uns liegt.) Und das ist in diesem Fall wirklich wahr.«



Steve Jobs posiert mit dem iMac, der für sein farbiges Gehäuse und seine dreieckige Form berühmt wurde

17 Umschwung

Für Jobs waren die letzten Monate des Jahres 1997 zermürbend. Er wurde erst spätabends mit der Arbeit fertig, kam um etwa zehn Uhr nach Hause und fiel ins Bett. Dann stand er morgens um sechs wieder auf, duschte und begann von vorn.

»Ich war in meinem ganzen Leben noch nie so müde«, sagte er. Er unterzog Apple der Generalüberholung und behielt zugleich Pixar im Auge, eine Kombination, die ihn derartig erschöpfte, dass er, wenn er nach Hause kam, nicht einmal mehr mit Laurene sprechen konnte. Zum Glück hatte sie Verständnis dafür. »Sie unterstützte mich und hielt, während der Ehemann abwesend war, die Familie zusammen«, sagte er.

Noch bemerkenswerter war die Tatsache, dass Jobs Apple ohne festes Gehalt leitete. Er stimmte einer Entlohnung von lediglich einem Dollar pro Jahr zu, genug, um für seine Familie die Krankenversicherung aufrechtzuerhalten. Er besaß nur eine Aktie und er erhielt auch keine weiteren Aktienpakete oder Aufwandsentschädigungen. Er sagte, mehr wolle er überhaupt nicht haben. »Unterm Strich ging es darum, dass ich nicht zu Apple zurückgekehrt war, um ein Vermögen zu machen«, sagte er (wobei festgehalten werden muss, dass er, Pixar sei Dank, ja bereits ein gewaltiges Vermögen verdient hatte). »Ich wollte nur sehen, ob wir gemeinsam daran arbeiten konnten, den Umschwung herbeizuführen.«

In der Industrie waren viele skeptisch, ob Apple saniert werden könne. Als Jobs das Ruder übernahm, ging der Firma das Kapital zur Neige, und es sah ganz danach aus, als steuere sie auf den Bankrott zu. Beinahe jeder kaufte Computer mit Intel-Chips und Windows-Software, und sowohl Hewlett-Packard als auch Dell wuchsen sprunghaft an, indem sie unscheinbare, billige Rechner anboten. Der Markt war derartig preisfixiert, dass selbst IBM schließlich sein PC-Geschäft verkaufte.

Bei einer Konferenz wurde Dell-Gründer Michael S. Dell gefragt, was er tun würde, wenn er in Jobs' Schuhen steckte. Offenherzig antwortete er: »Ich würde Apple dichtmachen und den Aktionären ihr Geld zurückzahlen.«

Aber Jobs, der seiner ursprünglichen Vision von Apple treu blieb, glaubte daran, dass es inmitten von Technologie und Kommerz Platz für Schönheit und Kunst geben könne. Außerdem war er glücklich damit, Dell, HP und anderen den großen und langweiligen Markt für Bürohengste und Technikstreber zu überlassen, während er die Individualisten versorgte. »Die Wurzeln von Apple liegen in der Idee, Computer für Menschen herzustellen und nicht für Unternehmen«, wie er unterstrich.

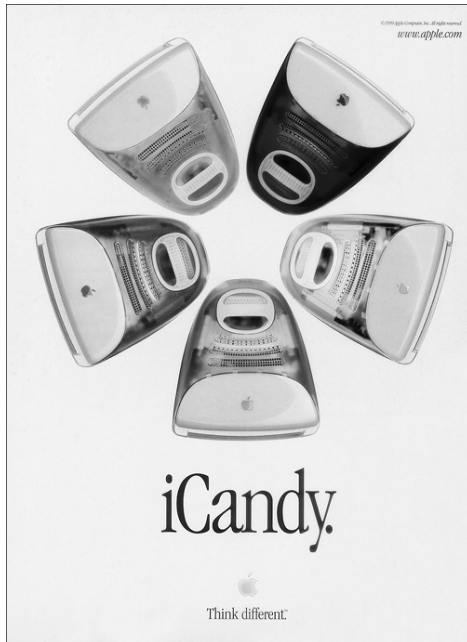
Auf dem Markt für »Privatleute« war noch nie besonders großer Erfolg erzielt worden, doch er sah nicht ein, warum Apple es nicht schaffen sollte. Schließlich, führte er an, sei auch die Bekleidungskette Gap sehr erfolgreich, obwohl sie keine Anzüge im Angebot hatte.

Um mit der Arbeit an einem neuen Macintosh zu beginnen, wandte er sich an Apples Top-Designer Jonathan Ive, Jony genannt. Jobs bestellte bei ihm einen Computer, der seinem 1984er Macintosh scheinbar sehr ähnlich sein sollte: Er musste benutzerfreundlich sein, eine Tastatur und einen Monitor beinhalten, sofort funktionsfähig sein und weniger als 2000 Dollar kosten, sodass er zum günstigsten Gerät in der Apple-Produktpalette würde.

Nachdem einige der Entwürfe vom Boss abgelehnt worden waren, ließ sich Ives' Team ein Gehäuse einfallen, das eher wie ein dreieckiges Kissen als wie ein Würfel aussah. Die Idee, den Computer und die Tastatur in durchscheinendes Plastik zu kleiden, das ihr Innenleben der Welt sichtbar machte, ließ das Gesamtpaket verspielt und einladend wirken. Das Team besuchte eine Jelly-Bean-Fabrik, um mehr über durchsichtige Farben zu erfahren und wählte schließlich ein grünliches Blau für den eigentlichen Computer, auch wenn später weitere Bonbonfarben hinzugefügt wurden.

Jobs war begeistert von dieser Kreation, die er als Inbegriff grandiosen Designs empfand. Die meisten Menschen halten Design für die Art, wie etwas aussieht, etwa »der gewählte Stoff für die Vorhänge oder das Sofa«, erklärte er. Für ihn jedoch war »Design die fundamentale Seele einer vom Menschen gemachten Schöpfung, die sich am Ende in aufeinanderfolgenden äußeren Schichten des Produktes oder des Dienstes ausdrückt«. Es gehe nicht nur darum, wie ein Produkt aussieht oder sich anfühlt, sondern darum, wie es arbeite. Bei dem neuen Gerät sei also nicht nur »die Farbe oder die Durchsichtigkeit oder die Form des Gehäuses entscheidend. Die Essenz des iMac ist es, für den Nutzer der bestmögliche Computer zu sein, bei dem alle Elemente zusammenspielen.«

Apples Ingenieure waren von derart philosophischen Gedanken wenig beeindruckt. »Sie kreuzten mit achtunddreißig Gründen auf«, warum das Design nicht funktionieren würde, erinnerte sich Jobs. Aber er war der iCEO, und er bestand darauf, dass es so gemacht werden könne – und würde. So geschah es also.



Die hellen, durchscheinenden Farben des iMacs wurden von einem Besuch in einer Jelly-Bean-Fabrik inspiriert. Die »iCandy«-Werbekampagne spielte darauf an und betonte, dass dieser Computer anders war – süßer, freundlicher – und mehr Spaß machte

Das »i« im neuen iMac stand vermutlich für das Internet, aber ebenso für »individual, instruct, inform, inspire« (individuell, instruktiv, informativ, inspirierend).

Während Jobs' neuester Computer in seinen Augen perfekt war, hatte er doch einige Schrullen. Er wurde mit einer Maus in Form eines Hockeypucks geliefert, die schließlich gegen ein etwas traditionelleres Modell ausgetauscht wurde. Jobs verzichtete auf ein Diskettenlaufwerk, das gewöhnlich zum Speichern und Austauschen von Dateien verwendet wurde. (Daraus folgte, dass sich die Kunden ein separates Diskettenlaufwerk anschaffen mussten.) Er brach in einen erstklassigen Wutanfall aus, als er herausfand, dass das CD-Laufwerk des Computers mit einer herausfahrbaren Lade arbeitete und nicht mit eleganten Schlitzen, wie sie heute bei Autoradios üblich sind. Nachdem er gedroht hatte, den Computer verspätet auf den Markt zu bringen, zwang er dem für die Herstellung zuständigen Mitarbeiter das Versprechen ab, dass zukünftige Versionen auf die Schlitze zurückgreifen würden.

Während das neue Gerät langsam seiner Fertigstellung entgegenwuchs, konnte Jobs den Apple-Fans gute Nachrichten überbringen. Im Januar, bei der Winterzusammenkunft der Macworld, berichtete er dem Publikum, dass einige Betriebssystemverbesserungen geplant seien, ebenso wie neue Mac-Software von Microsoft. Das Beste aber – und das sollte ein typischer Jobs-Schachzug werden – sparte er bis zum Schluss auf.

»Oh, und noch etwas«, sagte er. Nach monatelangen Verlusten würde Apple für das Quartal, das im Dezember geendet hatte, Profit vermelden können, der erste Hoffnungsschimmer für den erhofften Umschwung. Die umfangreichen Kosteneinsparungen hatten geholfen, die Firma auf einen festeren Boden zu stellen.

Die nächsten Schimmer zeigten sich im Mai 1998, als Jobs offiziell den neuen, bunten, 1299 Dollar teuren iMac vor einem Publikum präsentierte, zu dem auch Wozniak, Markkula und viele Mitglieder des damaligen Mac-Teams gehörten. In einem Rückgriff auf seine erste Macintosh-Präsentation trug er einen Anzug anstelle des Rollkragenpullovers und lüpfte ein Stück Stoff, um den hinreißenden Computer zu offenbaren, auf dessen Bildschirm die Worte »Hello (again)« standen.

»Er sieht aus, als käme er von einem anderen Planeten – von einem guten Planeten«, sagte er. »Von einem mit besseren Designern.«

Kritiker bezeichneten das Gerät als Luftballon, schrieben, es sähe aus wie aus einem Zeichentrickfilm und wäre zum Knuddeln. Die Kunden beteten es an. In den ersten sechs Wochen, nachdem er im August auf den Markt gekommen war, verkaufte Apple beinahe dreihunderttausend iMacs, der schnellste Start, den ein Modell jemals hingelegt hatte. Apples Aktienwert stieg erneut an und erreichte ein Niveau, das dreimal so hoch war wie zu der Zeit, als Amelio seinen Hut genommen hatte.

Noch besser: Eine Umfrage kam zu dem Ergebnis, dass beinahe drei von zehn iMac-Kunden niemals zuvor einen Computer besessen hatten und mehr als einer von zehn Kunden von einem Windows-Rechner zum iMac wechselte. Das Timing war ideal; mehr und mehr Menschen waren darauf erpicht, die Möglichkeiten des Internets und Innovationen wie die E-Mail, den neuesten Instant-Messenger von AOL und die aufblühenden Web-Stores wie Amazon und eBay für sich zu entdecken.

Nachdem Apple im ersten Jahr der Lieferbarkeit beinahe zwei Millionen iMacs verkauft hatte, wurden Mitte 1999 Laptops in Jelly-Bean-Farben als sogenannte iBooks auf den Markt gebracht. Außerdem demonstrierte Jobs, wie Apple nun eine neue Technik namens Wi-Fi verwendete, die es den Nutzern ermöglichte, sich kabellos mit dem Internet zu verbinden.

Um *Newsweek*-Reporter Steven Levy die Wireless-Technik vorzuführen, griff sich Jobs einen Laptop, trug ihn wie ein Kellner, der ein Tablett balanciert, und verdeutlichte so, wie der Computer im Raum herumbewegt werden konnte und dabei online blieb. »Jobs tanzte im wahrsten Sinne des Wortes und ließ seine Hüften in einem freudvollen Mambo um den Konferenztisch schwingen«, schrieb Levy.

»Ist das nicht der Grund, warum wir ursprünglich in dieses Geschäft eingestiegen sind?«, fragte Jobs. »Schauen Sie, was wir hier machen!« »Ja«, sagte Levy, dies war der beste Showman des Silicon Valley – aber zugleich »der ultimative Apple-Fanboy«.

Ein Jahr später ging Jobs ein sogar noch größeres Risiko ein, indem er einen massiven, schwarzen, faszinierenden Würfel vorstellte, der eher einer Skulptur als einem Computer glich. Dem NeXT-Gerät ähnlich, hatte der Power Mac G4 Cube auch eher den Preis einer Skulptur – 3000 Dollar samt Monitor und Tastatur – und richtete sich an Nutzer, die mehr wollten als die haushaltsübliche Ausstattung.

Jobs war gereift, aber er war nicht viel milder geworden. Noch immer parkte er auf den Behindertenplätzen, und seinem Mercedes fehlte noch immer das Nummernschild, was ihn offenbar davor bewahrte, Strafzettel zugeschickt zu bekommen. »Das ist so ein kleines Spiel, das ich spiele«, erzählte er dem *Fortune*-Magazin. In privaten Unterhaltungen teilte er seine Freude darüber mit, dass seine jüngste Tochter Eve, die 1998 zur Welt gekommen war, ihm inzwischen nachwinken konnte, wenn er zur Arbeit fuhr. Aber er fügte dann auch hinzu, dass er seinen Kindern nicht erlaubte, fernzusehen, weil das ihre Kreativität abtöten könne.

Noch immer huschte er wie ein Pingpongball zwischen Apple und Pixar hin und her, aber weniger fieberhaft. Pixar hatte mit *Das große Krabbeln* 1998 einen weiteren Hit gelandet, und *Toy Story 2* sollte sich 1999 als Blockbuster der Weihnachtszeit herausstellen, wobei beide mehr als 800 Millionen Dollar weltweit einspielten. Obgleich er weniger Grund zur Sorge hatte, war Jobs morgens um sechs auf den Beinen, beantwortete E-Mails, arbeitete bereits, bevor die Kinder aufstanden und half dann beim Frühstück und dabei, sie für die Schule fertig zu machen. Wenn er konnte, arbeitete er von zu Hause aus eine weitere Stunde und traf bei Apple um acht oder neun ein. Beim Mittagessen erledigte er schon mal ein paar Dutzend Pixar-Telefonate und E-Mails, und bis zum Ende des Tages hatte er Hunderte weiterer Nachrichten empfangen, häufig von Mac-Kunden, die »ihrem« CEO ihre Gedanken mitteilen wollten.

Während also alles voranging, traf Jobs eine bedeutende Entscheidung. Er unternahm einen Spaziergang mit seiner Frau und erklärte ihr, wie Apple zur Basis für das werden könne, was er erreichen wollte. Er war bereit, den »Interim«-Zusatz aus seinem Titel zu streichen und mit allen Konsequenzen und voller Arbeitszeit Apples Chief Executive zu werden. Er plane, wie er Laurene sagte, weitere vier bis fünf Jahre zu bleiben.

Der Apple-Vorstand hatte ihn dazu ermutigt und ihm als Köder die Option auf vierzehn Millionen Apple-Anteile angeboten. Für die Mitglieder der Chefetage und einige Angestellte war so ein Angebot nicht ungewöhnlich, und normalerweise bedeuteten solche Optionen, in Zukunft Aktien zum gegenwärtigen Preis erwerben zu können. Bei jedem Dollar, den Apples Aktienwert zulegte, würde Jobs also vierzehn Millionen Dollar Profit machen.

Aber trotz seiner früheren Versicherung, er sei nicht zu Apple zurückgekehrt, um reich zu werden, wollte Jobs mehr. »Was ich wirklich brauche,

ist ein Flugzeug, in dem ich meine Familie zum Urlaub nach Hawaii mitnehmen kann«, sagte er. Er hasste es, kommerzielle Fluglinien zu benutzen, besonders mit drei kleinen Kindern.



Der Apple Store auf der Fifth Avenue in New York

Der Vorstand stimmte zu, für ihn einen Gulfstream-V-Jet anzuschaffen, der sechzehn Passagiere aufnehmen konnte. Das Geschenk kostete Apple 88 Millionen Dollar, einschließlich der Steuern, die die Firma für Jobs übernahm – ein hübsches Präsent für zweieinhalb Jahre erstaunlicher Arbeit.

Zusätzlich dazu bat Jobs um eine Option auf zwanzig Millionen Aktien – noch mehr als ihm angeboten worden waren. Schlussendlich gewährte ihm der Vorstand zweierlei: einige Anteile, die er sofort profitabel verkaufen, und einige, die er erst zu einem späteren Zeitpunkt verkaufen konnte. Auch wenn er seinen Anteil also nicht sofort komplett erhielt, schätzte das *Fortune-*

Magazine das Gesamtpaket dieses Deals auf einen Wert von 381 Millionen Dollar. Selbst wenn man alles berücksichtigte, was er erreicht hatte, war dies eine unfassbar großzügige Entlohnung.

Beim Macworld-Treffen 2000 verriet Jobs dem Publikum, dass Apple bald ein neues, auf der NeXT-Software beruhendes Betriebssystem vorstellen würde. Und wieder sparte er sich das Beste bis zum Schluss auf. Als er der Menge erzählte, dass er das Wort Interim aus seinem Titel strich, sprang die Versammlung aus den Sitzen und skandierte: »Steve! Steve! Steve!«

Lächelnd nahm Jobs die Ovationen entgegen, betonte jedoch, dass er Teil eines Teams sei. »Ich akzeptiere euren Dank im Namen von allen bei Apple«, fügte er hinzu.

Unglücklicherweise sollte das Team Apple jedoch demnächst ins Schwimmen kommen. Der iMac, der so angesagt gewesen war, begann fad zu werden. Der ausgefallen elegante Apple Power Mac G4 Cube, der im Sommer 2000 vorgestellt worden war, erwies sich als zu kostspielig. Er verkaufte sich in den ersten Monaten nur halb so oft wie erwartet, und schließlich brachen die Verkäufe komplett ein. Der Cube wurde bald schon auf Eis gelegt – Jobs' erste große Niederlage seit seiner Rückkehr.

2001 wurde die Konjunktur schwächer, Unternehmen, die einmal begehrteste Technik produziert hatten, verloren ihre Anziehungskraft, und Apple fuhr erneut Verluste ein. Wieder einmal unkten Kritiker, es gäbe womöglich keinen Platz für eine derart unkonventionelle Firma.

Zur gleichen Zeit dachte Jobs darüber nach, Apple in einen völlig neuen Geschäftszweig zu führen. Die großen Computer- und Elektronikketten waren nicht sonderlich gut darin, seine ungewöhnlichen Rechner zu verkaufen, und es war auch nicht besonders wahrscheinlich, dass sie ihnen je große Aufmerksamkeit zollen würden. »Ich bekam es mit der Angst zu tun«, sagte Jobs. »Es war so ein Gefühl: Wir müssen etwas unternehmen.«

Selbst in den Einzelhandel einzusteigen, war jedoch ein großes Risiko. Jobs bat Millard »Mickey« Drexler, den damaligen Präsidenten von Gap, in den Apple-Vorstand zu kommen, und er lockte Ron Johnson von der Target-Kette an, um Apple-Stores zu entwerfen. Auf Drexlers Vorschlag hin bauten sie einen Prototyp-Store, um zu schauen, was am besten aussah.

Johnson brachte die Idee einer sogenannten Genius-Bar ins Spiel, die in etwa die Funktion der Rezeption in einem Hotel übernimmt und an die man sich wenden kann, wenn man sich nicht zurechtfindet oder Hilfe braucht.

Wie bei vielen Apple-Produkten, befand sich Jobs kurz vor der Eröffnung des ersten Apple Stores, als Johnson eine schmerzliche Erkenntnis traf. Der Prototyp-Store war nach Produkten organisiert, die Kunden würden jedoch ihre Kaufentscheidungen danach ausrichten, was sie mit diesen Produkten anstellen konnten, ob sie Videos aufnehmen oder ihre Kinder unterhalten wollten. Die Umgestaltung des Stores nach Themen und Einsatzgebieten verschob die Eröffnung um mehrere Monate, aber, wie Jobs sagte: »Es war hundertprozentig die richtige Entscheidung.«

Die ersten beiden minimalistisch gestalteten Stores wurden im Frühjahr 2001 in Tyson's Corner, Virginia, und in Glendale, Kalifornien, eröffnet.

Ohne begehrte Produkte würde es für Jobs jedoch wenig zu verkaufen geben.

Die Verpackung

Um sich den Kopf darüber zu zerbrechen, war für Jobs kein Detail zu winzig. Nicht nur forderte er schöne, ästhetisch gestaltete Produkte, sondern ebenso schöne, ästhetisch gestaltete Verpackungen. Zusammen mit Apples Top-Designer Jony Ive war er besessen davon, den perfekten Faltkarton mit den perfekten Schlitzten zu entwickeln. Ein Computer sollte sich auf aufregende Weise aus der Verpackung heben lassen, ein neuer iPod oder ein neues iPhone sollte sich spektakulär in ein perfekt abgestimmtes Plastiknest schmiegen.

»Die Verpackung kann zum Schauspiel werden, sie kann eine Geschichte entwickeln«, sagte Ive.

Tatsächlich befanden sich unter den Patenten, die Jobs und Ive gemeinsam anmeldeten, diverse Designs für iPod- und iPhone-Verpackungen. Insgesamt taucht Jobs' Name auf dreihundertdreizehn Apple-Patenten auf, bei Halterungen, Designs, Stromkabeln und jener anmutigen gläsernen Treppe.

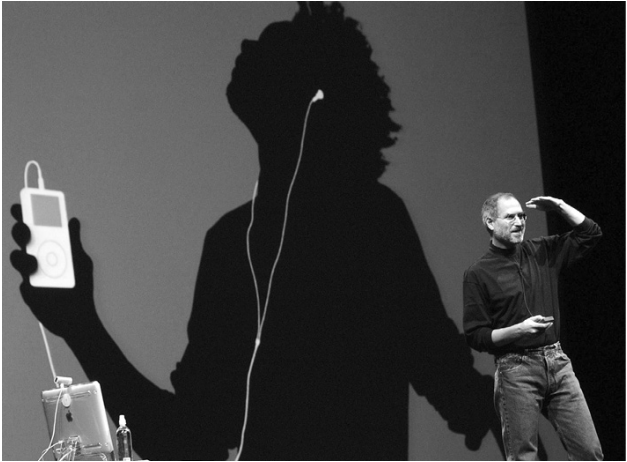
Die Verpackungen sind so elegant, dass sich manche Fans nicht von ihnen trennen können, sie in Schränken verstauen oder sich ins Regal stellen. Es gibt online sogar einige Galerien mit Fotos, auf denen die Nutzer stolz ihre neuesten Apple-Anschaffungen auspacken.

Steve Jobs sagte, er habe sehr früh angefangen, ein Augenmerk auf die Verpackungen zu richten, nachdem ihm Mike Markkula, sein Mentor und Apples erster Großinvestor, mit auf den Weg gegeben hatte, er müsse durchaus auch auf Äußerlichkeiten achten (»DO judge a book by its cover«), und, dass nachlässige oder schäbige Präsentation noch die grandiosesten Produkte in Mitleidenschaft ziehen würde.

»Wenn man die Verpackung eines iPhones oder iPads öffnet, möchten wir diese haptische Erfahrung schaffen, die den Ton dafür vorgibt, wie man das gesamte Produkt wahrnimmt«, sagte Jobs. »Das hat Mike mich gelehrt.«



Ein Beispiel für Apples penibel durchdachte Verpackungen, hier für das iPhone 4



Steve Jobs vor einer der legendären iPod-Werbungen bei einer seiner Keynote-Präsentationen

18 Musik

Mitte 2000 hatte Jobs ein weiteres großes Problem an der Hand. Apple hatte effektive Filmsoftware entwickelt, die es Mac-Nutzern ermöglichte, problemlos ihre eigenen Videos zu schneiden und ihre Fotos zu bearbeiten.

Allerdings legten die Kunden gar keinen besonderen Wert darauf. Stattdessen wollten sie ihre eigenen Musik-CDs herstellen.

Die Verkäufe des iMac waren unter anderem deshalb zurückgegangen, weil die Computer über keine Laufwerke verfügten, in denen man CDs brennen konnte. Warum? Weil zu den ersten CD-Brennern die miserablen herausfahrbaren Laden gehörten, die Jobs so sehr verabscheute, weshalb der iMac auch nicht einfach angepasst werden konnte.

Obendrein hatte Jobs schlicht die Revolution verpasst, die im Musikgeschäft stattgefunden hatte. Die jungen Leute – die etwa in dem Alter waren wie Jobs und Woz beim Bau ihres ersten Apples – hatten herausgefunden, wie man digitale Musikdateien teilen konnte, und so Millionen von Songs ausgetauscht, ohne für sie zu bezahlen. Ein kleines Start-up-Unternehmen namens Napster stellte das gesamte Musik-Business auf den Kopf.

Jobs, der Musik wirklich liebte, hatte einen Homer-Simpson-»Nein!«-Moment. »Ich kam mir vor wie ein Depp«, sagte er, als er schließlich die Augen aufmachte und feststellen musste, dass Millionen von Menschen ihre eigenen CDs herstellten – und zwar ohne jede Hilfe von Apple. »Ich glaubte, wir hätten es verpasst. Wir mussten uns ranhalten, um wieder aufzuholen.«

Rasch wurden Teams mobilisiert. Designer und Ingenieure arbeiteten daran, CD-Brenner in sämtliche Computermodelle der Firma zu integrieren, was erst Mitte 2001 abgeschlossen sein sollte.

Außerdem würden die Computer eine Art Jukebox benötigen, Software, die es den Musikfans erlaubte, ihre CDs und andere Musik hochzuladen, Tracks zu suchen und zu verwalten. Apple hatte nichts dergleichen im Angebot. Ein kleines Team früherer Apple-Angestellter hatte jedoch bereits damit begonnen, Musiksoftware zu programmieren. Apple kaufte die Firma, die sich SoundJam nannte, und machte sie mit den eigenen kreativen Standards

vertraut. Komplexe Features wurden hergestellt, die anklickbaren Funktionen vereinfacht, und statt die Nutzer zwischen Künstlern und Albumtitel wählen zu lassen, forderte Jobs ein einzelnes Suchfeld.

Angespornt von den Fortschritten, war Jobs bereit, auf der Macworld-Show Anfang 2001 eine neue Vision für Apple und das Computergeschäft zu verkünden. Die Industrie stünde kurz davor, eine neue Ära einzuläuten, wie er der Gruppe sagte. Die erste Entwicklungsperiode der Computernutzung hatte 1980 eingesetzt, mit der Entwicklung von Tabellenkalkulation und Textverarbeitungssoftware, was dem Desktop-Computer seine Einsatzmöglichkeiten gegeben hatte. Diese Periode endete Mitte der 90er Jahre, als das Internet eine Reihe neuer Möglichkeiten sowohl für Privatanutzer als auch für Unternehmen mit sich brachte.

Im neuen Jahrtausend würden die Personal Computer in eine dritte Ära eintreten, in der sie »zum digitalen Knotenpunkt unseres sich weiterentwickelnden digitalen Lebensstils« würden. Statt lediglich mit Worten und Zahlen zu arbeiten, würden uns unsere Rechner nahtlos mit unseren Fotos, Videos, unserer Musik, unseren Telefonen und Kalendern verbinden und es möglich machen, unser digitales Leben zu organisieren, zu kontrollieren und zu gestalten.

Um diese neue Welt zu unterstützen, stellte Apple seine iDVD- und iTunes-Software vor, die bereits auf den Computern installiert sein würde. Aber Jobs erblickte noch eine weitere Herausforderung: Was nützte all die Musik auf der Festplatte, wenn man sie sich nur am Schreibtisch anhören konnte?

Sony hatte etwa zweihundert Millionen Walkmans an diejenigen verkauft, die unterwegs Kassetten und CDs hören wollten. Als sich Jobs und sein Team jedoch die digitalen Musikplayer auf dem Markt anschauten, fanden sie keine besonders netten Worte für sie. Die meisten fassten nicht viel mehr als ein oder zwei CDs und liefen nur ein, zwei Stunden, bevor die Batterie zu Ende ging. Außerdem dauerte es ewig, die Musik herunterzuladen.

Jobs war sich sicher, dass sein Team das besser hinkriegen würde – und bis Weihnachten ein Produkt vorstellen könne.

Er hatte einen Vorsprung; Apple verfügte bereits über eine raffinierte Technik namens FireWire, die zügig auch große Dateien bewegen konnte. Hersteller von Videokameras hatten sie benutzt, um Videos zu überspielen, für Musik war sie jedoch noch nicht verwendet worden.

Auf einer Reise nach Japan fand Jon Rubinstein, Apples Senior-Vizepräsident, heraus, dass der Elektronikhersteller Toshiba eine winzige Festplatte entwickelt hatte, weniger als fünf Zentimeter im Durchmesser, die über fünf Gigabyte Speicherkapazität verfügte – genug, um eintausend digitale Audiodateien von der Länge eines durchschnittlichen Liedes zu speichern. Die japanischen Techniker wussten nicht, was sie damit anfangen sollten, aber Rubinstein war es sofort klar. »Ich kam zu Steve zurück und sagte: Ich weiß, wie wir's machen. Ich habe alles, was wir brauchen.«

Jobs wies ihn an, den Deal durchzuziehen, und autorisierte zehn Millionen Dollar, genug, um sämtliche Festplatten zu kaufen, die Toshiba für Apple produzieren konnte.

Ein Experte wurde engagiert, ein Team zusammengestellt und es wurde damit begonnen, die Software, einen Bildschirm und die Chips zusammenzustellen, die ein Player brauchen würde. Anfangs traf sich Jobs alle zwei bis drei Wochen mit der Gruppe, aber als die ersten Prototypen entstanden, kam er jeden Tag vorbei. Und jeden Tag zeigten sich Dinge, die optimiert werden mussten: Er war nicht laut genug für Jobs' sechsendvierzigjährige Ohren. Der Klang war nicht scharf genug. Das Menü war zu langsam. Oder es fielen zu viele Zwischenschritte für den Nutzer an. Jobs bestand darauf, dass man mit weniger als drei Klicks zu einem Song gelangen musste.

Der Akku stellte eine besondere Herausforderung dar. Je mehr die Festplatte arbeiten musste, desto schneller ging der Akku zur Neige. Schließlich entschieden die Techniker, dass mehrere Songs gleichzeitig in den Arbeitsspeicher des Players geladen würden, was weniger Ladevorgänge bedeutete und mehr Saft in den Batterien übrig ließ. Der iPod passte am Ende in eine Verpackung von der Größe eines Kartenspiels und verfügte über einen Akku, mit dem man bis zu zehn Stunden lang Musik hören konnte.

Ebenso wie er die Cursortasten beim ersten Mac weggelassen hatte und das Diskettenlaufwerk beim iMac, stellte Jobs auch diesmal eigenwillige Anforderungen. Er wollte ausschließlich FORWARD-, BACK- und PAUSE-Knöpfe haben, und das Team musste ihn davon überzeugen, einen MENU-Knopf hinzuzufügen. Aber bei einem An-und-Aus-Knopf zog er die Reißleine. Die Antwort lautete schlicht: »Nein.« Der Player würde von selbst in den Ruhezustand gehen, wenn er nicht benutzt wurde.

Damit das Gerät hochwertiger aussah und keinen Wegwerfcharakter haben würde, legte Jony Ive das Gehäuse in reinem Weiß an – ein

»unmissverständlich schockierendes Neutrum«, wie er es nannte – mit einer Rückseite aus poliertem Edelstahl, und er bestand auf weißen Kopfhörern. Ein anderer Mitarbeiter schlug das Scroll-Wheel vor, das die Geschwindigkeit des Scrollens der Geschwindigkeit der Bewegung anpasste, sodass sich die Nutzer einfach und schnell durch Hunderte von Songs navigieren konnten. Nach etwa einer Woche kamen Wheel und Menü zusammen. »Als die Benutzeroberfläche einmal an ihrem Platz war, gab es nur noch dieses Gefühl: Oh, mein Gott, das wird so was von cool«, sagte Jobs.

Ein Werbetexter schlug die Bezeichnung »Pod« nach einem Zitat aus dem Film *2001: Odyssee im Weltraum* vor. (»Open the pod bay door, Hal.«) Im Rückgriff auf den iMac wurde so der iPod daraus.

Die Werbeagentur überzeugte Jobs davon, Silhouetten tanzender Menschen einzusetzen. Da er davon ausging, dass die Ermöglichung der neuen Musikerfahrung auch den Mac-Verkauf ankurbeln würde, zog er Werbemittel vom iMac auf den iPod ab, sodass es möglich wurde, die Konkurrenz ziemlich alt aussehen zu lassen.

Trotz Jobs' Begeisterung war die Stimmung auf der Pressekonferenz am 23. Oktober 2001 gedämpft. Das World Trade Center in New York und das Pentagon in Washington waren nur einige Wochen zuvor angegriffen worden, und die Menschen waren nicht in Kauflaune. Der Flugverkehr war zeitweise eingestellt und mit sehr viel schärferen Sicherheitsvorkehrungen wieder aufgenommen worden. Das Tagesgeschäft war beinahe komplett zum Erliegen gekommen.

Aber Jobs ließ sich nicht aufhalten. Indem er, wie bei seinem Debüt, die Spannung aufbaute, zeigte er erst Vorder- und Rückansichten des neuen Gerätes auf einer gigantischen Leinwand und zog dann den weißen iPod aus seiner Hosentasche. »Dieses erstaunliche kleine Gerät enthält eintausend Songs – und passt in meine Hosentasche«, sagte er. Das Publikum war beeindruckt – bis er auf den Preis von 399 Dollar zu sprechen kam, der sehr hoch war für einen Musikplayer. (Zynisch schlug später jemand vor, der Name stünde für: »Idiots Price Our Devices« – Idioten machen unsere Preise.)

Der iPod war zweifelsohne cool, aber er legte keinen Sensationsstart hin wie der iMac. Er begann zunehmend Anhänger zu finden, verkaufte sich in den ersten anderthalb Jahren aber weniger als eine Million Mal, obwohl bereits Nachfolgemodelle vorgestellt worden waren. Ein wichtiger Grund dafür war, dass es noch immer keine überzeugende Möglichkeit gab, sich die

Musik zu besorgen. Die Firma Napster machte 2001 dicht, nachdem sie ihre Prozesse gegen die Musikfirmen verloren hatte. Um Musik auf den iPod zu laden, musste man Tracks von den eigenen CDs importieren oder sie von einem anderen Anbieter beziehen, von denen die meisten illegal waren.

Unsicher, wie sie den freien Austausch von Musik bekämpfen sollte, bot die Musikindustrie den Kunden an, sich bei Online-Diensten anzumelden, die in etwa wie ein eigener Radiosender funktionierten. Dort konnte man sich Songs anhören, sie aber nicht abspeichern oder behalten.

Während Jobs nach einer besseren Lösung für das Musikproblem suchte, arbeitete Apple zudem an einem Ersatz für den bunten iMac. Auch wenn sechs Millionen der niedlichen Rechner verkauft worden waren, verlor die Firma nach wie vor Marktanteile an Windows.

Jobs wollte, dass der nächste Computer die neuen Flachbildschirme nutzte, die größer waren und Bilder plastischer darstellen konnten als die alten Modelle. Wie bei so vielen anderen Apple-Projekten zuvor, musste auch dieses zurück aufs Zeichenbrett – so wie die erste *Toy Story* umgeschrieben werden musste. Die erste Version, die Ive ihm vorstellte, war im Grunde eine schlankere Variante des alten iMacs. »Es war nichts falsch daran«, sagte Jobs. »Es war toll. Wirklich, es war toll.« Er liebte es nur nicht.

Er lud Ive zu sich nach Hause nach Palo Alto ein, und gemeinsam gingen sie durch den Gemüsegarten und den Aprikosenhain, den Laurene nach dem Kauf eines benachbarten Grundstückes angelegt hatte. Jobs schwor Ive auf seine Vision ein: »Jedes Element muss sich selbst treu sein«, sagte er. Der alte iMac war aufgebläht wie ein Kissen. Der neue sollte mit einem Flachbildschirm ausgestattet sein. Also fragte ihn Jobs: »Wozu ein Flachbildschirm, wenn du dann auf der Rückseite das ganze Zeug abstellst? Warum einen Computer flach hinstellen, wenn er doch in Wirklichkeit aufrecht stehen möchte?«

Der neue iMac solle eher den Blumen im Garten ähneln. »Er sollte wie eine Sonnenblume aussehen.«

Keineswegs zufällig sah das Endergebnis dann auch tatsächlich ein wenig so aus. Der größere Flachbildschirm war mit einem dünnen, beweglichen Chromhals verbunden, der wiederum auf einer Basis angebracht war, die wie ein umgedrehter Blumentopf aussah. Nach zwei Jahren Arbeit an diesem Design fand 2002 die Produkteinführung statt. Aber zu dem Zeitpunkt, da

der iMac seine Wirkung hätte zeigen sollen, ging etwas anderes vor sich: Das Musikgeschäft startete endlich durch.

Nachdem der iPod vorgestellt worden war, hatte Jobs im großen Stil damit begonnen, die Musikunternehmen davon zu überzeugen, dass er ein Geschäftsmodell entwickeln könne, bei dem sogar junge Leute wieder bereit sein würden, für ihre Musik zu bezahlen – diesmal jedoch eher für jeden Song einzeln als für ganze Alben. Wegen seines Außenseiter-Status gab es sofortigen Widerstand, vor allem gegen die Idee, Songs individuell für 99 Cent pro Stück zu verkaufen. (Natürlich würde Apple von jedem Verkauf einen Anteil bekommen.) Manche waren aus künstlerischen Gründen dagegen. Andere wollten weiterhin ganze Alben verkaufen, auch wenn die meisten Käufer im Grunde immer nur einige bestimmte Songs hören wollten. In Wahrheit aber war der Zug längst abgefahren. Die Leute nahmen längst Alben auseinander und stellten ihre eigenen Playlists zusammen.

Es dauerte nicht lange, bis klar war, dass Jobs etwas Einzigartiges anbot. Er hatte, wie er es nannte, das »whole widget« im Sinn – das volle Programm. Jede Plattenfirma verfügte nur über ihre Künstler und deren Alben, nur Softwarefirmen über ihre eigenen Abspielprogramme. Apple konnte dagegen ein Komplettpaket anbieten – eine benutzerfreundliche Abspielsoftware, einen eleganten iPod und einen Store, in dem man sich herunterladen konnte, was immer man hören wollte, und der sich nahtlos mit der Software verknüpfte.

Um den Download-Prozess legal zu halten, bot der Store zudem Schutz an und erlaubte es den Musikfans, ihre Songs an verschiedenen Computern und iPods zu hören, für die sie sich jedoch registrieren lassen mussten. So würden sie nicht mehr in der Lage sein, ihre Käufe per E-Mail weiterzureichen, Songs von einem iPod auf einen anderen Computer zu laden (und so die Musiksammlung mit Freunden zu teilen) oder die Songs von anderen Computern zu kopieren. »Es schadet dem Charakter, zu stehlen. Wir wollen eine legale Alternative zur Verfügung stellen«, sagte Jobs dem *Rolling Stone*.

Jobs leistete bei einem Musikboss nach dem anderen Überzeugungsarbeit. Er wandte sich auch an Künstler, von Bono über Sheryl Crow bis zu Rapper Dr. Dre. Er flehte Irving Azoff, den Manager der Eagles, an, die Rockband dazu zu ermutigen, ihre Musik zum Kauf zur Verfügung zu stellen. Einer nach dem anderen kamen sie an Bord.

Ende April 2003 öffnete Jobs den Mac-Nutzern den iTunes-Store, der über etwa zweihunderttausend Songs verfügte und das Angebot noch ausbauen würde. Apple hatte vorhergesagt, es würden sich eine Million Songs in sechs Monaten verkaufen lassen. Die erste Million aber wurde schon in sechs Tagen erreicht, und niemals schaute irgendjemand zurück. Kurz gesagt, führte das Trio aus iTunes-Software, dem iPod-Player und dem iTunes-Store alles, was Apple am besten konnte, in einem schlüssigen Gesamtkonzept zusammen. »So wird Apples unglaubliche Technikgrundlage mit Apples legendärer Benutzerfreundlichkeit und Apples grandiosem Design verbunden«, sagte Jobs. »Diese drei Aspekte kommen hier zusammen, und *genau das macht uns aus.*«

Im Oktober 2003 öffnete Apple den iTunes-Store für Windows-Nutzer. Bei der Präsentation entschied sich Jobs dafür, begleitet von einem ungewöhnlich sentimental Lied auf die Bühne zu kommen. Country-Legende Johnny Cash war kürzlich verstorben, und Jobs wählte einen seiner Songs, die alte Beatles-Nummer »In My Life«, die Cash kurz nach dem Tod seiner Frau aufgenommen hatte.

Jobs hatte sich den Song angehört, nachdem Cash selbst gestorben war, und er hatte ihn sehr bewegt. Er wählte ihn, wie er sagte, weil »er für mich einfach ein Beweis dafür ist, wie viel Bedeutung Musik in unserem Leben haben kann«.

Mit diesem letzten Schritt, Apples erstem wahren Bruch mit seinen Außenseiter-Wurzeln, nahm der Gang ins Musikgeschäft wirklich Fahrt auf. Im April 2004 waren einhundert Millionen Songs vom iTunes-Store aus verkauft worden – und weniger als zwei Jahre später konnte der milliardeste Download gefeiert werden.

Nachdem sich zwischen 2001 und 2003 weniger als zwei Millionen iPods verkauft hatten, waren es Anfang Januar 2005 bereits zehn Millionen. Eine »Mini«-Version sowie ein winziger, günstiger »Shuffle«, der nur hundert Songs speichern konnte, wurden vorgestellt und später der »Nano«. Mitte 2006, gerade einmal etwas mehr als ein Jahr später, hatten die Verkäufe sämtlicher iPods die Stückzahl von 58 Millionen erreicht.

Noch entscheidender war die damit verbundene Tatsache, dass Musik und iPod-Verkäufe inzwischen etwa die Hälfte von Apples Gesamtumsatz ausmachten.

Und das sollte noch nicht alles sein. Im *Fortune*-Magazin sagte der langjährige Apple-Beobachter Brent Schlender, dass man »kein Raketentechniker sein muss, um sich vorzustellen, wie Apple später weitere Varianten des iPods herausbringen wird, etwa mit einem größeren Farbdisplay oder mit der Fähigkeit, mit anderen iApps zusammenzuarbeiten, die Videoclips oder persönliche Kalenderdaten verwalten«. Eines Tages, so prophezeite er, würde die iPod-Technik womöglich zu so etwas wie einem fortgeschrittenen Mobiltelefon führen.

Jobs war in keiner Weise am Ende. Aber ihm standen unglaubliche Herausforderungen bevor.

Steves Playlist

Als die iPods in immer mehr Hosentaschen auftauchten, wurde die Frage »Und was hast du auf dem iPod?« zu einer Möglichkeit, andere Menschen wirklich verstehen zu lernen. Journalisten stellten die Frage Präsidentschaftskandidaten, Verliebte fühlten sich mit ihr gegenseitig auf den Zahn, Freunde teilten ihre Lieblingsstücke, und manchmal fragten sogar Arbeitgeber ihre Bewerber.

Musik war für Steve Jobs besonders wichtig, war er doch ein unerschrockener Fan sowohl von Bob Dylan und den Beatles als auch von dem Cellisten Yo-Yo Ma. Dieser war zwar nicht in der Lage, auf Jobs' Hochzeit zu spielen, kam dafür aber später bei ihm zu Hause vorbei und spielte für ihn Bach, was Jobs zu Tränen rührte.

»Dein Spiel ist das überzeugendste Argument für die Existenz Gottes, das ich je gehört habe, denn ich glaube nicht, dass ein Mensch zu so etwas aus sich selbst heraus in der Lage ist«, sagte Jobs zu ihm.

Welche Künstler befanden sich denn nun auf Steve Jobs' iPod? Sein Biograf, Walter Isaacson, durfte einen Blick darauf werfen:

Bob Dylan, vertreten mit fünfzehn Alben und sechs überspielten Raubkopie-Bändern

Die *Beatles*, mit Songs aus sieben Alben

The Rolling Stones, mit Songs aus sechs Alben

Joan Baez, vier Alben

Yo-Yo Ma, drei Alben

Aretha Franklin

Bachs Zweites Brandenburgisches Konzert

B. B. King

The Black Eyed Peas

Buddy Holly

Coldplay

Don McLean

Donovan

The Doors

Grateful Dead

Green Day

Janis Joplin

Jefferson Airplane

Jimi Hendrix

John Mayer

Johnny Cash

Joni Mitchell

Moby

The Monkees

Seal

Simon & Garfunkel

Talking Heads

10 000 Maniacs

U2

Teil 3

»Oh, und noch etwas ...«



Jobs teilt einen besonderen Moment mit Laurene nach einer Keynote-Präsentation bei der Apple Developer's Conference im Juni 2011

19 Krebs

In seiner Ansprache vor dem Stanford-Abschlussjahrgang versprach Jobs 2005 drei Geschichten. In der ersten ging es um die sich findenden Zusammenhänge. In der zweiten um Liebe und Verlust. Die dritte handelte vom Tod. Schwerlich ein typisches, fröhliches Thema für eine Abschlussrede.

Aber Jobs war eben auch nicht der typische fröhliche Redner.

Bereits bei Gesprächen mit Kollegen und gelegentlich auch mit Journalisten hatte er eine persönliche Philosophie zum Ausdruck gebracht. »Jemand sagte mir, als ich siebzehn war, ich solle jeden Tag so leben, als wäre er mein letzter, und dass es eines Tages auch so sein würde«, verriet er 1998 dem Magazin *Fortune*.

Die Worte hatten ihn so sehr beeindruckt, dass er sie vor den Stanford-Studenten wiederholte. Er hatte sich nicht nur an sie erinnert, als er Laurence Powell begegnet war und ihretwegen ein Meeting absagte, sondern bei vielen Anlässen seit seiner Teenagerzeit. Die Konfrontation mit dem Tod half ihm, wie er sagte, sich auf das zu konzentrieren, was ihm am wichtigsten war, und veranlasste ihn, die Richtung zu wechseln, wenn er feststellte, dass er nicht mehr aus jedem Tag so viel wie möglich herausholte.

Nun offenbarte der Geschäftsmann, der so hart daran gearbeitet hatte, sein Privatleben auch privat zu halten, eine zutiefst intime Geschichte. Er sprach darüber, wie im Jahr zuvor Ärzte einen Tumor in seiner Bauchspeicheldrüse entdeckt und anfangs geglaubt hatten, er habe lediglich noch drei bis sechs Monate zu leben. Nach einer Biopsie, die noch am selben Tag stattfand, stellte sich jedoch heraus, dass es sich um eine sehr seltene Art von Bauchspeicheldrüsenkrebs handelte, die chirurgisch mit Erfolg behandelt werden kann. »Ich hatte die Operation, und jetzt geht es mir gut«, sagte er.

Es war eine ergreifende Geschichte, und sie ließ das Publikum andächtig verstummen.

Aber sie entsprach nicht ganz der Wahrheit.

Man kann es Steve Jobs' »Realitätsverzerrungsfeld« nennen oder, wie seine Frau, sein »magisches Denken«.

In den späten 90er Jahren, als Jobs gerade damit beschäftigt war, Apple zu retten und unentwegt zum sechzig Meilen entfernten Pixar zu hetzen, entwickelte er äußerst schmerzvolle Nierensteine. »Ich rannte einfach immer ins Krankenhaus und ließ mir eine Demerol-Spritze in den Hintern geben, und am Ende schied ich ihn aus.«

Im Oktober 2003 riet ihm seine behandelnde Urologin zu einer Computertomografie der Nieren, da es bereits fünf Jahre her war, seit die letzten Aufnahmen gemacht worden waren. Seine Nieren waren in Ordnung, aber das neue CT ergab einen Befund auf seiner Bauchspeicheldrüse.

Seine Ärztin riet ihm, sich weiteren Untersuchungen zu unterziehen – aber er tat es nicht. Einige Tage später rief sie ihn an und schärfte ihm ein: »Das ist wirklich wichtig!«

Jobs, inzwischen achtundvierzig Jahre alt, machte einen Termin, bei dem die Ärzte, wie er es den Studenten erzählte, den Tumor fanden. Aber dies fand im Herbst 2003 statt, nicht Mitte 2004 – tatsächlich ziemlich genau zu dem Zeitpunkt, da er die melancholische Johnny-Cash-Melodie für seine Präsentation gewählt hatte.

Für gewöhnlich wächst Bauchspeicheldrüsenkrebs schnell und ist unheilbar, aber Jobs litt an einer seltenen, langsam wachsenden Form, einem neuroendokrinen Tumor, der sich zwischen den Zellen niedergelassen hatte, die für die Insulinproduktion zuständig sind. Die Ärzte empfahlen die Operation, in der Hoffnung, den Tumor entfernen zu können, bevor er ausstrahlen würde.

Wenn er sich der Operation unterzog und der Krebs noch nicht gestreut hatte, waren Jobs' Überlebenschancen sehr gut. Viele Patienten leben nach so einer Operation noch zehn Jahre oder länger.

Aber die chirurgische Entfernung eines derartigen Tumors ist keine Kleinigkeit. Manchmal ist es nötig, neben dem Tumor auch umliegendes Gewebe zu entfernen, und manchmal, bei der sogenannten Duodenopancreatektomie wird es erforderlich, Teile der Bauchspeicheldrüse, der Gallenblase sowie des Magens, des Darms und des Gallengangs zu entfernen. Im Grunde wird also der gesamte Verdauungstrakt neu zusammengesetzt.

Zum Entsetzen seiner Familie, seiner engsten Freunde und Apples Chefetage entschied sich Jobs gegen die Operation. In seinem Berufsleben war er oft schnell mit einer Antwort zur Hand – etwas war grandios oder es war Mist, es gab ein Ja oder ein Nein. In seinem Privatleben ging es selten so

schwarz-weiß zu. Er hatte sich nicht dazu durchringen können, für Lisa ein Vater zu sein, und mit der Entscheidung zu heiraten hatte er sich lange schwergetan. Er war nicht einmal in der Lage, ein Sofa zu kaufen. Ebenso wenig konnte er sich nun mit der Notwendigkeit der Operation arrangieren.

Stattdessen konzentrierte er sich noch verbissener auf seinen veganen Speiseplan und vermied jegliche Art tierischer Nahrung zugunsten von Mohrrüben und Fruchtsäften. Er probierte Akupunktur, Naturarzneien und andere alternative Herangehensweisen aus. Während seiner gesamten Karriere hatte er es nicht gestattet, dass die Kunden an seinen Produkten herumbastelten, und nun wollte er auch nicht, dass die Ärzte an ihm herumbastelten. »Ich wollte einfach nicht, dass sie meinen Körper öffneten«, sagte er später.

Seine Familie und die kleine Gruppe der Freunde, die von der Situation wussten, flehten ihn währenddessen an, es sich anders zu überlegen. Sie sprachen immer wieder mit ihm. Sie baten die Ärzte, auf ihn einzuwirken. Seine Frau verstand seine Sorge, was das Öffnen seines Körpers anbelangte, versuchte ihn aber davon zu überzeugen, dass »der Körper existiert, um dem Geist zu dienen«. Sie zog jeden nur möglichen Menschen heran, um ihn umzustimmen, einschließlich seiner Schwester Mona Simpson. »Es war sehr traumatisierend für uns alle«, verriet einer der Betroffenen aus dem inneren Kreis dem *Fortune Magazine*.

Im Juli 2004 unterzog er sich einer weiteren Tomografie, und die Ergebnisse waren nicht gut. Der Tumor schien gewachsen zu sein und womöglich ausgestrahlt zu haben. Schließlich änderte Jobs seine Meinung, und am 31. Juli 2004 nahmen die Ärzte eine Duodenopankreatektomie vor. Am nächsten Tag schickte Jobs von seinem Krankenhausbett eine E-Mail an seine Angestellten, in der er seine seltene Krebserkrankung erklärte und berichtete, dass sie geheilt werden könne, wenn man sie rechtzeitig operativ behandelte. Bei ihm sei dies geschehen, schrieb er, was bedeute, dass er keine Bestrahlung oder Chemotherapie benötigen würde. Er versprach, im September zurück am Arbeitsplatz zu sein.

Wieder einmal war dies nicht die ganze Geschichte. Während der Operation fanden die Ärzte heraus, dass der Krebs auf mindestens drei Stellen seiner Leber übergegriffen hatte. Hatte das Aufschieben der Operation sein Leben verkürzt? Es ließ sich unmöglich sagen, da niemand wusste, ob der Krebs bereits ausgestrahlt hatte, als er neun Monate zuvor entdeckt worden war.

Jobs begann eine Chemotherapie – und dies war nicht die einzige Komplikation. Man sagte Jobs, er brauche wegen seiner schweren Operation regelmäßige Mahlzeiten und reichlich Proteine, einschließlich derjenigen in Fleisch, Fisch und Vollmilchprodukten. Da er aber einen großen Teil seines Leben Vegetarier bzw. Veganer gewesen war, hatte er diese Speisen stets vermieden, und er hatte vor, dies auch weiterhin zu tun.

Jobs war seit jeher ein schwieriger Esser gewesen. Über die Jahre hatte er immer wieder in Restaurants Speisen zurückgehen lassen, weil er sie für ungenießbar hielt, und sogar als Erwachsener mit eigener Familie übertrieb er gern, aß nur Möhrensalat mit Zitrone oder bloß Äpfel und unternahm gelegentlich Fastenkuren. In der Hoffnung, Jobs davon überzeugen zu können, seinem Körper zu geben, was dieser brauchte, begann seine Frau, die ebenfalls Veganerin gewesen war, Fisch und andere proteinreiche Kost auf den Speiseplan der Familie zu setzen. Aber es war ein schwerer Kampf.

Mit der neuesten Technik, die 2004 zu bekommen war, waren die Ärzte in der Lage, Teile des genetischen Materials des Tumors zu bestimmen, was es ihnen ermöglichte, sehr spezifische und zielgerichtete Behandlungsschritte vorzunehmen. Aber die Kombination von Operation, Behandlungen, Schmerzmedikation und Ernährungsproblemen machte es Jobs schwer, Gewicht zuzulegen und zu halten. Immer wieder sah er dünn und ausgemergelt aus.

Jobs' gesundheitliche Probleme bescherten Apple schwerwiegende Herausforderungen. (Während viele Mitglieder der Chefetage es lieber gesehen hätten, persönliche Probleme nicht öffentlich zu machen, ist die Entscheidung nicht leicht zu treffen, wenn die Aktien eines Unternehmens an der Börse gehandelt werden.) Gesetzlich sind Firmen dazu verpflichtet, ihren Investoren Informationen offenzulegen, die das zukünftige Abschneiden der Firma betreffen könnten, egal ob es um starke Umsätze, ein neues Produkt, Probleme mit einem aktuellen Produkt oder Sorgen um den CEO geht. (Schließlich treffen die Anleger finanzielle Entscheidungen basierend auf der Erwartung, wie das Unternehmen abschneiden wird, und um diese Entscheidungen vernünftig treffen zu können, stehen ihnen diese Informationen schlichtweg zu.)

Bedenkt man, wie intensiv Jobs' Engagement bei Apple war und welche wichtige Rolle er bei Produkten wie dem sich rasant verkaufenden iPod-Sortiment und dem neuen iTunes-Store spielte, war seine Gesundheit eindeutig

von Bedeutung. Aber es gibt keine eindeutig festgeschriebenen Regeln, was wann an die Öffentlichkeit gebracht werden muss.

Apple legte nie offen, dass Jobs seine Operation nach der Diagnose um Monate hinausgezögert hatte. Dies kam erst ans Licht, als das *Fortune*-Magazin 2008 in einer langen, kritischen Coverstory darüber berichtete. Auch ließ Apple kein Wort darüber verlauten, dass der Krebs gestreut hatte. Die einzige öffentliche Information stammte aus Jobs' (unwahrer) E-Mail und besagte, dass sein Krebs früh genug ausgemerzt worden war und er keine Chemotherapie nötig habe. Später, als der Krebs zurückkehrte und er bis auf die Knochen abmagerte, behauptete er anfänglich, er leide an einer Hormonstörung, die seinen Stoffwechsel beeinträchtige.

Ein Anwalt des Unternehmens kam zu dem Schluss, dass Jobs' Recht auf eine Privatsphäre höher zu veranschlagen sei als das Recht der Anteilseigner auf Information, wie das *Fortune*-Magazin berichtete, »solange er weiter seine Pflichten erfüllen konnte«. Andere Führungskräfte waren jedoch bezüglich ihrer Krankheiten sehr viel offener mit ihren Investoren umgegangen.

Der Kampf gegen den Krebs ließ Jobs nachdenklicher werden, zumindest eine Zeit lang. Im Sommer 2004, kurz vor seiner Operation, traf er sich mit Steven Levy vom *Newsweek Magazine*. Als dieser einen iPod mit Mikrofon hervorzog, um das Interview aufzuzeichnen, stellte Jobs angewidert fest, dass er eine Plastikhülle darumgelegt hatte, um Dellen und Kratzer zu vermeiden.

»Ich finde, dass der rostfreie Stahl wunderschön aussieht, wenn er solche Spuren zeigt«, sagte Jobs. »Ich meine, ich werde nächstes Jahr fünfzig, also bin ich selbst wie ein zerkratzer iPod.«

Während der dreißigste und der vierzigste Geburtstag mit opulenten Galas und Star-Entertainern aufgezoogen worden waren, wurde Jobs fünfzigster mit engen Freunden und der Familie als Überraschungsparty gefeiert, die Laurene für ihn im Haus eines Freundes organisiert hatte.

Seine Konfrontation mit dem Tod lag ihm noch immer auf der Seele, als er sich nur einige Monate später einverstanden erklärte, in Stanford vor dem Abschlussjahrgang zu sprechen. Er schärfte den Studenten ein, der Tod mache Platz für das Neue, und dass auch sie alt werden und ausgelöscht würden. »Entschuldigt, dass ich mich so dramatisch ausdrücke, aber es ist eben wahr«, sagte er.

Vor diesem Hintergrund gab er ihnen dann doch seinen kraftvollsten Rat:

»Eure Zeit ist begrenzt, also verschwendet sie nicht, indem ihr das Leben von jemand anderem lebt.

Lasst euch auch nicht von den Erwartungen anderer leiten und passt euch nicht ihren Meinungen an.

Und, was am wichtigsten ist«, fügte er hinzu, »habt den Mut, eurem Herzen und eurer Intuition zu folgen. Sie wissen bereits, was ihr wirklich werden wollt.«

Bei seinem Kampf gegen den Krebs und während er sich seinem eigenen möglichen Tod stellte, hatte Jobs diesen Rat auch für sich selbst beherzigt. Bedenkt man, dass das *Forbes*-Magazin sein (wachsendes) Nettovermögen auf mehr als drei Milliarden Dollar schätzte – Pixar und iPod sei Dank – hätte er zumindest einen Teil seiner Gedanken auf wohltätige Zwecke richten können und darauf, wie er mit seinem gigantischen Wohlstand einen Beitrag hätte leisten können. Aber es war nie Jobs' Art gewesen, Geld wegzugeben. Kurz nach seinem Weggang von Apple richtete er eine Stiftung ein, schloss sie aber nach etwa einem Jahr wieder.

Als er 1997 zu Apple zurückkehrte, schaffte er sämtliche Wohltätigkeitsprogramme des Unternehmens ab, einschließlich des Angebots, wohltätige Spenden der Angestellten zu verdoppeln. Die Programme wurden nicht wieder aufgenommen, solange er die Verantwortung trug.

Jobs nahm nur selten an Spendengalas oder ähnlichen Veranstaltungen teil und erklärte seinem Biografen Isaacson, er habe dazu geneigt, »philanthropische Unternehmungen abzulehnen«. Es gingen Gerüchte um, er habe hinter großen anonymen Spenden gesteckt, aber das war nur Spekulation. 2010 forderten Bill und Melinda Gates andere reiche Familien dazu auf, mehr als die Hälfte ihres Vermögens an Wohltätigkeitsorganisationen zu spenden. Seitdem sind mehrere Dutzend Milliardäre und Millionäre dem Aufruf nachgekommen, aber Jobs gehörte nicht zu ihnen.

Seine Frau Lauren setzte sich stark für Bildungsförderung ein und rief das Programm *College Track* ins Leben, das Schülern aus einkommensschwachen Familien mittels Förderunterricht dabei helfen sollte, einen Collegeplatz zu bekommen. Jobs sagte: »Ihre Arbeit beeindruckt mich sehr.« Aber er besuchte nie eines dieser Förderunterrichtsprogramme.

Seit seiner Krankheit, berichtete ein Freund der *New York Times*, »hat er sich auf zwei Dinge konzentriert – darauf, das Team bei Apple aufzubauen,

und auf seine Familie«. Der Freund fügte hinzu: »Das ist sein Vermächtnis. Alles andere ist bloß Ablenkung.«

Bei der Herausforderung, die der Kampf mit seiner Krankheit bedeutete, hätte er sich zur Ruhe setzen und mehr Zeit mit seiner Familie verbringen können. Im Herbst 2005 wurde sein Sohn Reed vierzehn, Erin zehn, und Eve, seine Jüngste, ging noch nicht einmal zur Schule.

Aber seine erste Liebe galt Apple, und sie war seine Berufung. Er arbeitete hart daran, nach der Operation wieder auf die Beine zu kommen und an den Arbeitsplatz zurückkehren zu können. Einige seiner wichtigsten Aufgaben lagen noch vor ihm.



Das Executive Team hinter dem iPhone-Design. Von links: Philip Schiller, iPod-Boss Tony Fadell, Design Chief Jonathan Ive, Apple CEO Steve Jobs, Scott Forstall und Eddy Cue

20 Erlösung

Steve Jobs hatte seit jeher ein Problem mit Knöpfen und Tasten.

Als er den ersten Macintosh kontrollierte, forderte er das Weglassen der Cursortasten, damit die Nutzer die Vorteile der Maus nutzten – und um sie simpel zu halten, bestand er darauf, dass die Maus nur über einen Knopf verfügte, anstatt über die gewünschten zwei oder drei. Als der iPod entworfen wurde, weigerte er sich, einen An-und-Aus-Knopf zuzulassen, und ordnete an, dass sich alle weiteren Knöpfe auf ein Minimum beschränkten. Im Aufzug des Apple-Stores in Tokyo gab es überhaupt keine Knöpfe, er hielt einfach auf jedem der vier Stockwerke.

Das *Wall Street Journal* vermutete sogar einmal, er habe eine Vorliebe für Rollkragenpullover, weil ihn so keine Knöpfe ausbremsten.

Als Jobs begann, über ein Apple-Telefon nachzudenken, war eine seiner ersten Ideen dementsprechend, die Tasten loszuwerden und die Kraft der Berührung zu nutzen.

Der Einfall kam ihm nicht von jetzt auf gleich, sondern entwickelte sich mit der Zeit. Als er in den späten 90er Jahren zu Apple zurückkehrte, missfiel ihm ganz besonders das Newton Message Pad, bei dem man eine Art Stift, Stylus genannt, benutzte, um auf dem Bildschirm zu schreiben. Jobs fand das lächerlich und überflüssig. »God gave us ten styluses« (Gott hat uns zehn Stylusse gegeben), sagte er und wackelte mit den Fingern. »Lasst uns nicht noch einen erfinden.«

Da er wusste, dass Microsoft an einem Tablet-PC mit Stylus arbeitete, fragte Jobs seine Designer, ob sie nicht ein Modell entwickeln könnten, das sich mit Berührungen steuern ließe und keine zusätzliche Tastatur mehr brauchte. Die Gruppe arbeitete bereits daran, wie man die Finger benutzen konnte, um das Track Pad an einem neuen Laptop, dem MacBook Pro, mittels Berührungen mit den Fingern zu steuern, und sie testeten, ob sie diese Fähigkeit so weit entwickeln konnten, dass man die Finger direkt auf dem Bildschirm einsetzen könnte. Nach einiger Zeit gelang es den Designern, und sie entwarfen die sogenannte »Multi-Touch«-Oberfläche, die es ermöglichte,

in das Bild hineinanzuklopfen oder es zu verkleinern, indem man Daumen und Zeigefinger auseinanderzog oder zusammenführte.

Als Jobs diese Technik sah, dachte er: »Mein Gott, daraus können wir ein Telefon machen.« Also legte er das Tablet-PC-Projekt vorerst in die Schublade und konzentrierte sich auf das Telefon.

Warum ein Telefon? Kurz nachdem der iPod vorgestellt worden war, bemerkte Jobs, dass immer mehr Funktionen ihren Weg in die Handys fanden. Die Leute hatten nicht genug Hände oder Taschen, um jederzeit all ihre kleinen Technikgeräte bei sich zu haben. Geschäftsleute besaßen mitunter ein Handy für die Telefonate, einen Blackberry für ihre E-Mails sowie einen Palm, um ihren Kalender und ihre Adressbücher im Blick zu haben, wozu sich dann noch ein iPod für die Musik gesellte. Das war eine überwältigende Menge von Hardware – und Jobs überlegte sich, dass eines Tages all dies in einem einzigen Paket zu haben sein würde (oder zumindest zu haben sein sollte).

Zu dieser Zeit waren die Handys – genau wie die MP3-Player vor dem iPod – viel zu klobig und mit ihren winzigen Plastiktastaturen viel zu komplex. Der Touchscreen aber war in der Lage, eine Tastatur anzuzeigen, wenn sie benötigt wurde, und sie wieder verschwinden zu lassen, wenn der Nutzer stattdessen im Internet surfen oder sich eine Straßenkarte anschauen wollte. »Alle hassen ihre Handys, und das ist nicht gut«, sagte Jobs. »Darin steckt ein Potential.« Dies traf besonders auf eine Firma wie die seine zu, die High-End-Produkte für Konsumenten herstellte, die bereit waren, etwas mehr auszugeben.

2004 wollte er Apple ins Rennen schicken und meldete sich bei Motorola, wo ein beliebtes Telefon namens RAZR produziert wurde. Er bot die Zusammenarbeit bei einem Handy an, das iPod-Features enthalten sollte. Das Resultat war das Motorola ROKR, das Jobs 2005 präsentierte.

Apple war nie besonders gut darin gewesen, sich mit anderen zusammenzutun, und auch dieses Produkt stellte keine Ausnahme dar. Es war hässlich und umständlich zu bedienen – keineswegs raffiniert und schlank –, zudem enttäuschend begrenzt in seinen Fähigkeiten. Es speicherte hundert Songs, nicht mehr. Kurz gesagt: Es war ein Flop. Jobs kannte sein Team und wusste, dass er ein eigenes Design auf die Beine stellen musste.

Hinter den Kulissen begann Jobs damit, einen exklusiven Deal mit den Mobilfunkunternehmen auszuarbeiten, die das fertige Apple-Produkt – wie

auch immer es am Ende ausfallen würde – in den Handel bringen sollten. Niemand wusste, ob ein kleines, aber wirkungsvolles Betriebssystem hergestellt werden konnte, um einem Telefon die Fähigkeiten eines Computers zu verleihen. Aber Jobs beschloss: »Wir werden es tun. Lasst es uns versuchen.« Genau wie er und das iPod-Team es sich zur Aufgabe gestellt hatten, einen Musikplayer für sich selbst zu entwerfen, sagte er: »Lasst uns ein grandioses Telefon entwickeln, in das wir uns verlieben werden.«

Während man bei Apple in aller Heimlichkeit an dem Telefon arbeitete, hatte Jobs noch eine weitere große Herausforderung zu meistern. Er musste Woody und Buzz aus den Fängen der Konzernbosse retten.

Nach dem Erfolg des ersten *Toy-Story*-Films und Pixars Börsengang hatte Jobs aushandeln können, dass sich Pixar und Disney die Gewinne der nachfolgenden Filme teilen würden. Aber noch immer gehörten Disney die Rechte an den Figuren.

Pixar hatte inzwischen mit *Die Monster AG* und *Findet Nemo* weitere Blockbuster in die Kinos gebracht, und da noch zwei weitere Filme für Disney anstanden, versuchte Jobs, einen noch besseren Deal herauszuschlagen. Anfang 2004 brach er jedoch die Gespräche mit Disney aus Frustration über dessen Management ab. Er drohte damit, sich für Pixar einen anderen Geschäftspartner zu suchen.

Zur Vergeltung begann der damalige Disney-CEO Michael Elsner rasch damit, eigenständige Disney-Fortsetzungen von *Monster AG*, *Findet Nemo* und sogar *Toy Story* zu entwickeln. Die große Filmfirma war drauf und dran, mit Woody und Buzz zu tun, was sie wollte.

John Lasseter, das kreative Genie hinter Pixar, brachte die Vorstellung, wozu Disney in der Lage wäre, völlig außer sich. Als er den Pixar-Mitarbeitern von dem Zerwürfnis erzählte, brach er in Tränen aus. »Ich machte mir Sorgen um meine Kinder, darüber, was die Disney-Leute mit den Figuren machen würden, die wir erschaffen hatten«, sagte er. »Es war wie ein Stich ins Herz.«

Zum Glück siegten die Guten. 2005 wurde Eisner entlassen und sein Nachfolger, Robert Iger, sah die Dinge anders. Während einer Parade im Disneyland in Hong Kong kam ihm eine unbehagliche Erkenntnis: Sämtliche neueren Figuren in der Parade stammten aus Pixar- und nicht aus Disney-Filmen. Er und Jobs kamen miteinander ins Gespräch.

Auch wenn sie zahlreiche Möglichkeiten durchspielten, stimmte Disney am Ende zu, Pixar 2006 für 7,4 Milliarden Dollar zu kaufen. Lasseter wurde

zu Disneys Chief Creative Officer und Ed Catmull, der Pixar-Mitbegründer, der tagaus, tagein die Geschäfte geleitet hatte, wurde zum Präsidenten der Walt Disney Animation Studios. *Toy Story 3* würde gedreht werden, aber sie selbst würden die Geschichte weitererzählen – so wie sie es sich vorstellten.

Jobs, dem etwa die Hälfte von Pixar gehörte, wurde mit sieben Prozent der Firmenanteile (im Wert von drei Milliarden Dollar) Disneys größter Einzelaktionär und schloss sich dem Vorstand an. Wenn auch manche darauf spekulierten, dass er versuchen würde, bei Disney die Leitung zu übernehmen, blieb sein Augenmerk hauptsächlich auf Apple gerichtet – und darauf, neue Produkte auf den Markt zu bringen. Das iPhone zum Beispiel.

Dessen Konstruktion stellte sich als schwerer heraus als gedacht. Im Herbst 2006, wenige Monate bevor das iPhone auf der Macworld-Convention vorgestellt werden sollte, funktionierte es noch immer nicht. Anrufe brachen ab, Apps funktionierten nicht, und der Akku konnte nicht voll aufgeladen werden. »Wir haben noch kein Produkt«, ließ Jobs das Team kalt wissen und schickte sie an die Arbeit zurück, wo sie sich unter Hochdruck darum bemühten, die Mängel zu beseitigen.

Noch sehr spät im Fertigstellungsprozess ordnete Jobs einige Design-Änderungen an. Er entschied, dass der elegante Bildschirm aus Glas sein müsse und nicht aus Plastik, was zu leicht zerkratzen würde. Aber auch Glas konnte Kratzer bekommen und vor allem brechen, es musste also ein ungewöhnlich festes Material gefunden werden. Seine Suche führte Jobs zu Corning Incorporated, einer Firma, die seit Jahren mit Glas arbeitete und für ihre Backformen das Pyrex-Material erfunden hatte. 1962 hatte man bei Corning zudem ein spezielles Glas (musclé glass genannt) entwickelt, das in Autos und Flugzeugen verwendet wurde, seit den frühen 90er Jahren aber nicht mehr hergestellt wurde.

Als Jobs von dem Material hörte, bat er Corning darum, ihm in den nächsten sechs Monaten so viel wie möglich zu liefern. Dies schien unmöglich, da es ja gar nicht mehr produziert wurde. Aber Jobs bestand darauf. »Denken Sie drüber nach, wie es gehen könnte. Sie schaffen das«, sagte Jobs zu Wendell Weeks, dem Chief Executive von Corning.

In den folgenden sechs Monaten hatte Corning eine alte Herstellungsverfahren entstaubt, sie verbessert und begann in einer Fabrik in Kentucky mit der Produktion. Das neue Material, »Gorilla Glass« genannt, bedeckte

schließlich das iPhone und später noch Hunderte weitere Technikgeräte mit einer bemerkenswert festen Glasschicht.

Selbst nachdem das Glas-Problem gelöst war, gab Jobs keine Ruhe. An einem Montagmorgen kam er zu den Designern und sagte: »Ich liebe das einfach nicht. Ich kann mich nicht davon überzeugen, mich darin zu verlieben.«

Statt den gläsernen Bildschirm in einem Aluminiumgehäuse einzubetten, wollte er, dass das Glasdisplay erst an den Kanten des Telefons abschloss. Die Designer mussten von vorne beginnen – auch Antenne und Schaltanordnung mussten angepasst werden –, um die Anmutung des Telefons entsprechend zu ändern. Es musste einfach perfekt sein.

Zu dem Deal, den Jobs mit dem Mobilfunkkonzern Cingular ausgehandelt hatte, der später ein Teil von AT&T werden sollte, gehörte es, dass dessen Führungskräfte erst einige Wochen vor dem Verkaufsstart das Telefon zu Gesicht bekommen würden. Jobs überzeugte AT&T zudem davon, die Anmeldeprozedur für das Telefon zu erleichtern. Im Gegenzug für die Exklusivrechte am Vertrieb würde sogar ein Anteil der monatlichen Nutzergebühren an Apple gehen. Und während andere Telefonhersteller den Namen des Mobilfunkunternehmens auf das Handy druckten, weigerte Apple sich, sein iPhone mit At&Ts Logo beflecken zu lassen.

Bei dem Macworld-Event im Januar bewarb Jobs das iPhone dann als »revolutionäres Produkt«, das den besten iPod aller Zeiten, ein großartiges Mobiltelefon und, zum ersten Mal, »das Internet für die Hosentasche« miteinander verband.

Und es gab noch etwas: Apple entfernte das Wort »Computer« aus seinem Firmennamen. Apple Inc. stellte inzwischen eine bessere Beschreibung für Amerikas führendes Unternehmen für Verbraucherelektronik dar.

Jobs' angestrebter Umschwung war beinahe abgeschlossen – und er hatte zweifelsfrei bewiesen, dass seine Rolle in der Schaffung der Personal-Computer-Industrie mit dem Apple II und dem Macintosh kein Zufallstreffer gewesen war. Mit visionärem Denken, Genialität und Courage hatte er ein Unternehmen übernommen, das am Rande des Zusammenbruchs gestanden hatte, und es mit einem cleveren und bunten iMac gerettet. Jahrelang hatte Apple sich kaum auf dem Markt halten können, den das Unternehmen selbst geschaffen hatte, und sank von 7 Milliarden Umsatz auf 5,4 Milliarden zum Ende des Geschäftsjahres im September 2001, kurz bevor der iPod ausgeliefert wurde.

Dann, zusätzlich zu seiner Wiederbelebung der Personal-Computer-Industrie und seiner Hilfe bei der Erschaffung eines völlig neuen Genres herzerwärmender computeranimierter Filme, revolutionierte Jobs mit dem iPod und dem iTunes-Store das Musik-Business. Zwischen 2001 und Ende des Jahres 2006, wenige Monate vor dem Verkauf des iPhones, hatte sich Apples Umsatz mehr als verdreifacht (auf 19 Milliarden Dollar), und die Gewinne stiegen sprunghaft auf beinahe 2 Milliarden Dollar an. Eine Aktie des Unternehmens, die Anfang 2003 auf den Tiefpunkt von 7 Dollar gesunken war, wurde Anfang 2007 mit über 80 Dollar gehandelt. Jemand, der am Tiefpunkt hundert Aktien im Wert von 700 Dollar erworben hatte, besaß nun also Anteile im Wert von 8000 Dollar.

Mit diesen Ergebnissen gestaltete Jobs die Landschaft der Verbraucher- und Unterhaltungselektronik völlig neu. »Es ist nicht so, dass er Technologien erfindet, er verbessert die bereits vorhandenen«, schrieb *New-York-Times*-Redakteur John Markoff. Und Jobs selbst sagte über seine neue Kreation: »Ich möchte nicht, dass die Leute dies für einen Computer halten. Für mich ist es die Neuerfindung des Telefons.«

Der Journalist und Gesellschaftskomentator Malcolm Gladwell drückte es anders aus. Jobs sei ein »Tweaker«, ein »Optimierer«. Er erklärte: »Der Visionär beginnt mit einem leeren Blatt Papier und stellt sich die Welt ganz neu vor. Der Optimierer findet die Dinge vor, wie sie sind, und dann muss er so lange zerren und ziehen, bis er sie zur Perfektion geführt hat. Das ist keine geringere Aufgabe.«

Wozniak entwickelte den Schaltplan, um einen Personal Computer herzustellen, aber Jobs optimierte die Ideen und ließ nicht locker, bis sie zum Macintosh wurden. Er erfand keine Animationsfilme, Musikplayer oder Smartphones, aber er revolutionierte sie durch eine neue Herangehensweise.

Ironischerweise kämpfte er erbittert gegen diejenigen, die mit seinen fertigen Produkten herumbasteln wollten. Er war gegen weitere Anschlussmöglichkeiten und austauschbare Akkus, wobei er so weit ging, dass er Schrauben verwendete, die es den Kunden beinahe unmöglich machten, die Geräte eigenhändig zu öffnen. »Der größte Optimierer seiner Generation hatte keine Lust, dass an seinen Erfindungen herumoptimiert wurde«, schrieb Gladwell.

Ende Juni 2007 standen die Kunden Schlange, um zwischen 499 und 599 Dollar für ein iPhone zu zahlen (je nach Speicherplatz), auch wenn die meisten anderen Smartphones auf 300 Dollar oder weniger herabgesetzt

worden waren. In den ersten drei Monaten verkaufte Apple 1,4 Millionen Stück.

Der Absatz nahm Fahrt auf, als Apple im Herbst den Höchstpreis um 200 Dollar auf 399 Dollar senkte und das billigere Modell vom Markt nahm. Wie immer beschützte Jobs sein Baby umsichtig. Zu der ausgefeilten Verkaufsstrategie gehörte auch, dass Jobs die Software, die auf dem Telefon benutzt werden konnte, nicht freigeben wollte. Nach einem Aufschrei der unabhängigen Programmierer, die bereits mit den Hufen scharrtten, um für die angesagte neue Technik Apps zu entwickeln, stimmte er zu, ein Jahr nach der Markteinführung des iPhones einen App-Store einzurichten.

Ebenso wie der Windows-kompatible iTunes-Store die iPods benutzerfreundlicher gemacht hatte, verschaffte der App-Store dem iPhone einen Aufschwung. Im Geschäftsjahr 2008 verkaufte Apple mehr als elf Millionen Telefone. Der Gesamtumsatz schoss auf den Betrag von 37,5 Milliarden Dollar und der Gewinn auf sechs Milliarden.

Während Apple sich in einen Giganten verwandelte, hatte Jobs gegen sein Bedürfnis anzukämpfen, Kontrolle über die Botschaft und seine Produkte auszuüben. Solange er ein Underdog gewesen war, hatten sich die meisten Journalisten und Fans bereitgefunden, über seine Streitsucht und seine scharfe Zunge hinwegzusehen. Als sehr viel mächtigerer Akteur kam er jetzt jedoch als Tyrann des Pausenhofs herüber.

Im April 2010 vergaß ein Apple-Angestellter versehentlich den Prototypen einer zukünftigen iPhone-Version in einer Bar. Die Leute, die ihn fanden, verkauften ihn für 5000 Dollar an die Technik-Website *Gizmodo*. Diese nahm ihn sofort auseinander und teilte sämtliche Konstruktionsdetails der Öffentlichkeit mit.

Jobs rief einen der *Gizmodo*-Redakteure persönlich an. »Hier ist Steve«, sagte er. »Ich will wirklich mein Telefon zurück.« Bei den folgenden Gesprächen blieb Jobs hart, behielt zugleich aber seinen Sinn für Humor. So begann er einen seiner Anrufe mit den Worten: »Hier ist DEIN NEUER LIEBSTER MENSCH AUF ERDEN.«

Apple bekam sein Telefon zurück, erstattete jedoch Anzeige beim San Mateo County Sheriff's Department, dessen Leute daraufhin bei dem Journalisten, der die Story geschrieben hatte, die Türen eintraten und mehrere Computer beschlagnahmten. Weder gegen den Journalisten noch gegen die Website wurde je Anklage erhoben, trotzdem waren viele Medienvertreter der

Ansicht, diese harten Bandagen seien übertrieben. Die zwei Männer, die das Telefon verkauft hatten, wurden wegen Unterschlagung von verlorenem Eigentum belangt.

Einige Mitglieder des Apple-Vorstands warnten davor, dass die Firma arrogant erscheinen könne, aber Jobs nahm ihnen das nicht ab. »Das macht mir keine Sorgen, weil wir nicht arrogant sind«, sagte er.

Nachdem 2010 das iPhone 4 auf den Markt gekommen war, stellten die Konsumenten aufgebracht fest, dass ein Fehler in der Konstruktion dazu führte, dass Telefonate abbrechen konnten, wenn man das Telefon falsch hielt. Das äußere Metallband hatte unten links eine Lücke, und wenn sie durch einen Finger überbrückt wurde, störte dies die Verbindung.

Als einer der Käufer sich per E-Mail beschwerte, stieß er bei Jobs, der sich gerade auf Hawaii befand, auf wenig Verständnis. »Kein Thema«, schrieb er zurück. »Vermeiden Sie einfach, es so zu halten.«

Eine Haltung, die die Fans, die gerade den vollen Preis gezahlt und von Apple mehr erwartet hatten, nicht zufrieden stellte. Ebenso wenig wie der Vorschlag, sie sollten sich eine Schutzhülle kaufen. Jobs nahm die Kritik persönlich und schmollte. Aber damit war es vorbei, als sich der Vorwurf mehrte, Apple führe sich auf wie Microsoft. Schließlich räumte Apple ein, dass das iPhone nicht perfekt sei. Man versprach, das Problem in Ordnung zu bringen und allen, die es wünschten, eine kostenlose Schutzhülle zur Verfügung zu stellen.

Die Probleme waren bald aus der Welt, und Apple fuhr weiterhin enorme Umsätze ein. Steve Jobs hatte einen weiteren Home Run erzielt, was ihn eigentlich hätte zufrieden stellen müssen. Aber eins stand noch aus.

Börsenskandal

Sein Sinn für Design war makellos, Jobs' Gehaltsentscheidungen gefährdeten 2006 jedoch seinen Job.

Die Probleme begannen bereits Anfang 2000, als Jobs Aktienoption zugesichert wurden. (Diese ermöglichen es, Aktien in der Zukunft zu einem festgelegten Preis, dem sogenannten Ausübungspreis, zu erwerben.) Ein Anreiz, der erheblich steigt, wenn der Wert der Aktien dies ebenso tut. Im folgenden Jahr jedoch fiel der Wert von Apples Aktien.

Im Spätsommer 2001 stimmte der Vorstand dafür, die Option verfallen zu lassen und sie gegen neue zu ersetzen, die den aktuell niedrigeren Aktienwert reflektierten. Für gewöhnlich wird der Ausübungspreis auf den Tag festgelegt, an dem die Optionen ausgegeben werden. Aber die Apple-Führungskräfte wählten ein früheres Datum, an dem der Aktienwert niedriger gewesen war, und erhöhten somit Jobs' potentiellen Profit.

Diese Praxis der Rückdatierung ist nicht per se illegal – sie wird es erst, wenn die Umdatierung nicht öffentlich gemacht und entsprechend verrechnet wird. Apple tat beides nicht.

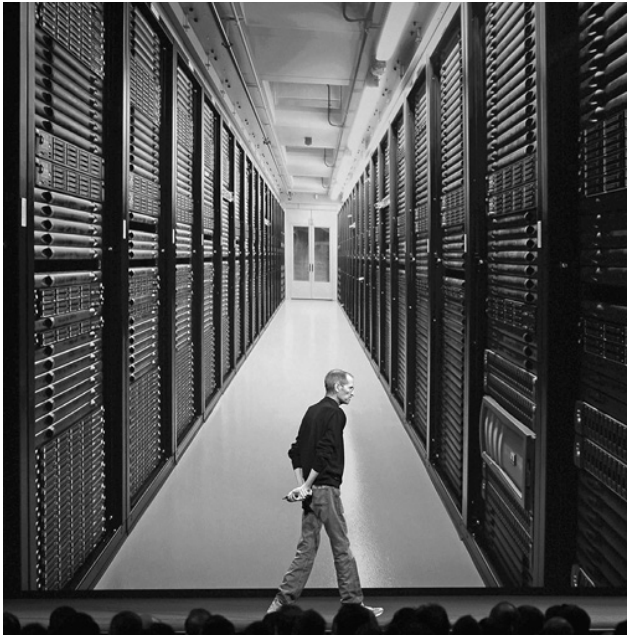
2006 veröffentlichte das *Wall Street Journal* eine mit dem Pulitzerpreis ausgezeichnete Artikelserie über die Rückdatierungspraxis Dutzender Unternehmen, die es ihren Führungskräften damit ermöglicht hatten, höheren Profit einzustreichen. Keiner davon stach allerdings derartig heraus wie Steve Jobs.

Nicht nur hatte er rückdatierte Optionen akzeptiert, er hatte auch günstige Daten für einträchtige Gewinne für andere Führungskräfte vorgeschlagen, wie Apple berichtete. Nach einer internen Untersuchung kam die Firma jedoch zu dem Schluss, er habe sich kein Fehlverhalten zuschulden kommen lassen. Er profitierte nicht persönlich, da sein zweiter Anteil von Optionen nie zu Geld gemacht worden war und er die »buchhalterischen Implikationen« nicht verstanden habe.

Jobs entschuldigte sich persönlich bei den Apple-Anteilseignern und -Angestellten »für diese Probleme, die unter meiner Aufsicht angefallen sind« und fügte hinzu: »Sie passen überhaupt nicht zu Apple.« Apple musste die

Firmenbilanz korrigieren und um 150 Millionen reduzieren, um die Rückdatierungen auszugleichen.

Die Börsenaufsicht leitete keinerlei Schritte gegen Jobs ein, klagte jedoch gegen Apples früheren Chief Financial Officer und seine ehemalige Justiziarin. Ohne je ein Schuldeingeständnis abzugeben, kamen beide zu einer Einigung mit der Börsenaufsicht, zahlten Zivilstrafen und gaben beide mehr als eine Million des Gewinns ihrer eigenen Optionen ab.



Steve Jobs präsentiert bei einer Apple Developer's Conference am 6. Juni 2011 zum letzten Mal öffentlich ein Produkt

21 Leben

Steve Jobs konnte sein Team zu den erstaunlichsten Produktentwicklungen antreiben, und er verstand es, einen gewaltigen Hype zu entfachen. Er war dazu in der Lage, die Innovationen so geheim zu halten, dass nur ein paar Dutzend Apple-Mitarbeiter eine Ahnung davon hatten, wie sie aussehen würden. Aber zu all dem, was er kontrollieren konnte, gehörte nicht sein Krebs.

2008 begann es mit seiner Gesundheit bergab zu gehen, da die Krankheit sich auf die Leber ausgebreitet hatte. Es ging ihm nicht gut und er hatte Schmerzen. Zudem machte es ihm die Kombination aus Krebstherapien, starken Schmerzmitteln und seinen eigenen lebenslangen Ernährungsgewohnheiten schwer, ausreichend zu essen. Er begann, Gewicht zu verlieren.

Trotz seines Kampfes fuhr er fort, eine Innovations-Maschinerie zu leiten. Selbst während Apple neue iPods und iPhones vorstellte, wurden parallel die Macs überarbeitet, so wurde etwa Anfang 2008 das extrem leichte und tragbare MacBook Air herausgebracht. Das Personal-Computer-Business, das so viele ein Jahrzehnt zuvor für tot erklärt hatten, war bei Apple noch immer putzmunter.

Jobs schrieb zumindest einen Teil des Erfolges Apples intensiver Bereitschaft zur Aussonderung zu, also sehr viel mehr Vorschläge abzulehnen als zu akzeptieren. »Die Leute glauben, sich zu fokussieren bedeute, dass man das, worauf man sich fokussiert, lediglich bejahen müsse«, sagte er. »Aber das bedeutet es keineswegs. Es bedeutet, zu den hundert anderen guten Ideen, die es gibt, Nein zu sagen. Man muss umsichtig auswählen.«

Die Arbeit spiegelte nicht nur seine fordernde Persönlichkeit und seine hohen Qualitätsstandards wider, sondern auch seine Überzeugung, dass es in Ordnung war, Dinge auszuprobieren und zu scheitern. Er bemerkte, dass alle Künstler – einschließlich seines geliebten Bob Dylan – manchmal danebengelegt hatten. Tatsächlich, so sagte er, seien es keine wahre Künstler, wenn sie nicht »immer das Scheitern riskieren würden«.

Ganz gewiss gingen nicht alle Apple-Ideen auf. Die erste Version des Apple TV, ein Versuch, sämtliche Programme, Filme, YouTube- und Homevideos mittels einer Set-Top-Box auf dem Fernseher zusammenzubringen, kam nicht recht in Gang und wurde aufgegeben. Zwei weitere Versionen haben noch immer kein großes Publikum erreicht, aber Jobs, der das Produkt als »Hobby« bezeichnete, versuchte es weiter.

Er unterschied noch immer zwischen einem Schlag und einem Fehlschlag und einer schlicht schlechten Performance, und seine Krankheit hielt ihn nicht davon ab, mitzuteilen, was er dachte. Mitte 2008 sollte ein neuerer E-Mail-Dienst namens MobileMe sowohl bei den Computern als auch auf den iPhones angewendet werden – funktionierte jedoch nicht besonders gut. Das System synchronisierte den E-Mail-Account auf den verschiedenen Geräten nicht verlässlich, und manche Nachrichten gingen verloren. Die Kunden zeigten sich unzufrieden.

Jobs bestellte das Team ein und begann das Meeting mit einer grundlegenden Frage: »Kann mir einer von euch erklären, was MobileMe tun soll?«

Nachdem er eine gute Antwort erhalten hatte, ließ er eine weitere Frage folgen – und zwar in saftigen Ausdrücken: »Warum ver... noch mal tut es das dann nicht?«

Keine Antwort darauf würde gut genug sein, und in harscher Brutalität beschimpfte er das Team: »Ihr habt Apples guten Ruf beschmutzt«, sagte er. »Ihr solltet euch gegenseitig dafür hasSEN, euch so im Stich gelassen zu haben!« Vor der gesamten Gruppe wechselte er die Projektleitung aus.

Schließlich wurde der Dienst in Ordnung gebracht.

Auch als Jobs sich seiner eigenen Sterblichkeit stellen musste, wurde er nicht sanfter oder reflektierter, weder am Arbeitsplatz noch bei seiner Familie. Obwohl er wusste, dass seine Zeit begrenzt war, konnte er nicht von seiner Arbeit lassen.

Im Frühling 2008 flog er mit seiner Familie nach Hawaii, aber selbst dort erklärte er sich zu einem Interview mit der *Fortune*-Magazin-Redakteurin Betsy Morris bereit. Als sie fertig waren, bat er sie, das Aufnahmegerät auszuschalten. Dann machte er ein schmerzliches Geständnis: »Ich liebe meine Familie. Und ich komme jedes Jahr hierher. Ich möchte hier sein«, sagte er. »Aber es fällt mir schwer. Immer, *immer* denke ich an Apple.«

Wie in seiner Jugend gab es noch so vieles, was er erreichen wollte. Aber sein Zustand verschlechterte sich. Im ersten Halbjahr 2008 verlor er vierzig

Pfund, was, da er ohnehin schon sehr dünn war, seine Familie zutiefst erschütterte. Seine ausgemergelte Erscheinung hatte ohnehin bei Journalisten und Investoren Sorgen über die Gesundheit des Top Executives ausgelöst, der Apple nicht bloß leitete, sondern Apple *war*. Anfangs schrieb die Firma seinen Gewichtsverlust einem »gewöhnlichen Virus« zu. Später ließ man Journalisten und alle anderen, die nachfragten, wissen, Jobs' Gesundheit sei eine »Privatangelegenheit«.

In Wahrheit war es so, dass Jobs' Körper durch die Ausbreitung des Bauchspeicheldrüsenkrebses längst damit begann, sich selbst aufzuzehren und immer schwächer zu werden. Jobs' Leber war von der Krankheit angegriffen worden, und mit den Informationen, die ihnen über die genetische Zusammensetzung seines Tumors zur Verfügung standen, führten die Ärzte nach wie vor zielgerichtete Therapien durch.

Im selben Jahr sah sich das amerikanische Bankensystem der schwersten Finanzkrise der letzten hundert Jahre gegenüber, wobei einige der wichtigsten Akteure stürzten. Auch wenn weiterhin iPods und iPhones gekauft wurden, fiel Apples Aktienwert Ende 2008 um mehr als die Hälfte auf ein Tief von 85 Dollar, was sowohl mit der Sorge um Jobs' Gesundheit als auch mit dem tiefen Einbruch des gesamten Aktienmarkts zu tun hatte.

Ende des Jahres sagte Jobs, zusammen mit anderen Verpflichtungen, seinen geplanten Auftritt bei der Macworld ab, was erneut die Gerüchteküche anheizte. Bei einem öffentlichen Statement schob er Anfang Januar 2009 seine Probleme auf ein »hormonelles Ungleichgewicht«. Ende Januar ließ er sich dann offiziell aus medizinischen Gründen freistellen und gab bekannt, er habe kürzlich erfahren, »dass meine gesundheitlichen Probleme komplexer sind, als ich ursprünglich angenommen hatte«. Die US-Börsenaufsicht eröffnete ein Untersuchungsverfahren, um zu klären, ob Apples Bekanntmachungen der Wahrheit entsprochen hatten. Während eine Privatperson Informationen zurückhalten kann, stellt das bewusste Irreführen von Investoren ein Problem dar. Aber die Börsenaufsicht verfolgte die Sache nie konsequent.

2009 begann Jobs mit dem ehemaligen *Time-Magazine*-Redakteur Walter Isaacson an seiner Biografie zu arbeiten. Mit dem Vorschlag, seine Lebensgeschichte aufzuschreiben, wandte er sich zum ersten Mal 2004 an Isaacson, zu Beginn seiner Krankheit. Isaacson, der bereits Biografien von Albert Einstein, Henry Kissinger und Benjamin Franklin verfasst hatte, hielt

Jobs für zu jung und den Zeitpunkt für verfrüht. Sie blieben in Kontakt, aber schließlich war es Laurene, die sich mit folgenden Worten an den Autor wandte: »Sie sollten es wirklich jetzt tun.« Zum ersten Mal seit Jahrzehnten gestattete Jobs einem Journalisten vollen Zugang zu seiner Arbeit, seinem Familienleben und seiner Gedankenwelt.

Jobs' Onkologe hatte ihn seit Monaten darauf vorbereitet, dass er womöglich eine Lebertransplantation in Erwägung ziehen müsse. Im Januar 2009 wurde er schließlich in Kalifornien auf eine Warteliste gesetzt. Der Bedarf an Spenderorganen war dort jedoch derartig hoch, dass die Chance, rechtzeitig eines zu bekommen, gering war. Um seine Möglichkeiten zu verbessern, trug er sich zudem auf einer Warteliste in Memphis, Tennessee, ein.

Eine gute Entscheidung. Im März erhielt er einen Anruf aus Memphis, bei dem ihm mitgeteilt wurde, dass die Leber eines jungen Mannes, der bei einem Autounfall ums Leben gekommen war, zur Verfügung stünde. Jobs und seine Frau stiegen unverzüglich ins Flugzeug, und die Operation verlief gut. Doch, wie Isaacson schrieb, fanden die Ärzte nicht nur auf der gesamten Leber Metastasen, sondern auch auf dem Gewebe um die Organe der Umgebung.

Da der Krebs streute, würde die Transplantation keine Heilung bedeuten. Krebszellen befanden sich mit höchster Wahrscheinlichkeit in anderen Bereichen des Körpers. Stattdessen brachte die Transplantation hauptsächlich mehr Zeit – und war zugleich besonders heikel, da Transplantationspatienten auf Medikamente angewiesen sind, die eine Abstoßung des neuen Organs verhindern und zugleich das Immunsystem unterdrücken, sodass sich auch der Krebs leichter ausbreiten konnte.

Eine Leber zu ersetzen ist ein langer und komplizierter chirurgischer Eingriff, und die Erholung davon vollzog sich nur langsam. Jobs musste mühsam wieder mit dem Laufen beginnen, wozu er sich anfangs immer an einem Stuhl festhielt. Jeden Tag, erinnerte sich seine Schwester Mona Simpson, »stand er mit Beinen auf, die zu dünn zu sein schienen, um ihn tragen zu können, die Arme gegen den Stuhl Rücken gedrückt«. Er schob den Stuhl auf das Schwesternzimmer zu, und dort angekommen, setzte er sich darauf und ruhte sich aus, bevor er den Rückweg antrat.

Laurene ermutigte ihn. »Du schaffst das, Steve«, sagte sie. Jeden Tag versuchte er, ein Stückchen weiter zu kommen.

Er erholte sich und kehrte Ende Mai nach Hause zurück. Anfang Juni begann Jobs damit, bei sich zu Hause Meetings abzuhalten, und Ende des Monats kehrte er in sein Büro zurück, wo er am ersten Tag genau dort und genau so weitermachte, wo er aufgehört hatte – mit einer ganzen Reihe von Wutausbrüchen.

Nun, da er zurück war, hatte Jobs erneut die Chance, eine weitere Kerbe ins Universum zu schlagen. Die neue Leber veränderte sein Verhalten so gut wie gar nicht. Noch immer schickte er Mahlzeiten als ungenießbar zurück und erniedrigte Menschen in der Öffentlichkeit. Als einer seiner vertrautesten Kollegen ihn beiseitezog und ihn daran erinnern wollte, nachsichtiger zu sein, entschuldigte er sich und sagte, er habe es verstanden. Dann aber ging alles von vorne los. »So bin ich eben einfach«, sagte er.

»Wie viele große Männer mit außergewöhnlichen Begabungen ist er nicht auf jedem Gebiet außergewöhnlich«, sagte Laurene Powell zu Isaacson. »Ihm fehlt die soziale Kompetenz, etwa sich in andere hineinversetzen zu können, aber er engagiert sich sehr dafür, Menschen zu stärken und zu fördern und ihnen die richtigen Werkzeuge in die Hand zu geben.«

Im November 2009 ernannte ihn das *Fortune*-Magazin zum »CEO des Jahrzehnts« und erklärte: »Das zurückliegende Business-Jahrzehnt gehört Jobs.« Er sei »ein Showman, ein geborener Verkäufer, ein Magier, der ein berühmtes Realitätsverzerrungsfeld erschafft, und ein tyrannischer Perfektionist«, stellte das Magazin fest. Er habe in zehn Jahren »drei Märkte radikal und umsatzträchtig neu geordnet: die Musik, die Filme und die Mobiltelefone – und sein Einfluss auf seine ursprüngliche Industrie, den Computermarkt, ist nur gewachsen.« Kein Wunder, hieß es, dass er weltberühmt sei.

Zudem hatte er noch ein weiteres neues Produkt im Ärmel. Da das iPhone die Umsätze nach oben schießen ließ, war nun die Zeit gekommen, die alte Tablet-PC-Idee aus der Schublade zu holen. Zusammen mit Jony Ive entschloss sich Jobs zu einem abgerundeten Rechteck, leicht und einladend genug, um es mit einer Hand aufheben zu können, groß genug, um ein Buch darauf zu lesen, zugleich klein genug, um es ohne Probleme in eine Hand- oder Aktentasche stecken zu können.

Noch immer auffällig dünn, kehrte er im Januar 2010 auf die Bühne zurück, um das iPad vorzustellen, einen Tablet-Computer mit Touchscreen, dessen Preis von 499 bis 829 Dollar reichte. Die gewöhnlich enthusiastischen Reaktionen auf ein neues Apple-Produkt fielen gedämpft aus. Ohne Tastatur

ersetzte das Gerät nicht wirklich einen Computer. Es war zu vielen der hippen Sachen in der Lage, die auch das iPhone beherrschte, aber es passte nicht in die Hosentasche. Einigen Kritikern und sogar zukünftigen Kunden fiel es schwer zu verstehen, wozu es gut sein sollte.

Innerhalb von Stunden gingen achthundert E-Mails in Jobs' Account ein, von denen sich die meisten über die Dinge beklagten, die dem Tablet-Computer fehlten. »Das hat mich schon ziemlich runtergezogen«, gab Jobs zu. »Das schlägt einen ein bisschen zurück.«

Keiner derjenigen, die sich beschwerten, hatte jedoch das iPad aus der Nähe gesehen oder es gar in Händen gehalten. Als es im April ausgeliefert wurde, änderte sich die Stimmung. Mit dem Tablet-Computer ließ sich auf den ersten Blick vielleicht nicht allzu viel Neues anstellen, aber er lag wunderbar in der Hand und es ließ sich fantastisch mit ihm spielen. Mit der Entwicklung von iPod, iPhone und nun dem iPad hatten es, wie der Autor Stephen Fry vermerkte, Jobs, Ive und das Apple-Team verstanden, wie sich die ungemein persönliche Beziehung einfangen lässt, die sich zwischen uns und den Dingen entwickelt, die wir täglich in Händen halten und benutzen. Wie Ive ihm sagte: »Für uns geht es nur darum, so lange zu feilen, bis es so aussieht, als stünde nichts mehr zwischen dem Nutzer und dem Inhalt, mit dem er interagiert.«

Auf dieselbe Weise, mit der der iPod das Geschäft mit der Musik umgekrempelt hatte, erschufen Jobs und das iPad neue Möglichkeiten für Electronic-Books. Das iPad war Musikplayer, Spielgerät und mobiler Internetzugang, aber es war auch ein E-Reader. Vor dem Verkaufsstart des iPads hatte Amazon mit seinem Kindle diesen Markt beherrscht. Nun, mit einem neuen Gerät und dem iBookstore, konnten die Verleger größeren Einfluss darauf nehmen, wie viel ihre E-Books kosten sollten, und die Leser konnten eine größere Auswahl nutzen.

Zwischen April und Ende September 2010 verkaufte Apple 7,5 Millionen iPads. Insgesamt, zusammen mit dem schnell wachsenden iPhone und aufgefrischten Macs, erreichte Apples Umsatz zum Ende des Geschäftsjahres 2010 den Höchstwert von 65 Milliarden Dollar. Er war innerhalb eines Jahres um 50 Prozent gestiegen, und der Gewinn erreichte 14 Milliarden – 21 Cents von jedem eingenommenen Dollar –, etwa dreimal so viel Profit wie bei einer normalen Firma üblich.

Im Mai 2010 schließlich wurde Apple zum wertvollsten Elektronikunternehmen der Welt. Ausgehend vom Aktienwert, schätzten Investoren die Firma auf 222 Milliarden Dollar, womit sie Microsofts 219 Milliarden knapp überholte. Während Microsofts Wert 2011 weitgehend stagnierte, stürmte Apple weiter voran und schloss 2011 mit 376 Milliarden.

Jobs wiederum konzentrierte sich auf anderes, auf die persönlichen Ziele, die er sich gesetzt hatte, um durch seine Krankheit hindurchzukommen. Er ließ sich eine elegante Yacht bauen, auf der er, wie er hoffte, eines Tages mit seiner Familie Reisen unternehmen könnte. Es war, wie Bob Dylan gesungen hatte: »He not busy being born is busy dying«, und Jobs wurde klar: Wenn er damit aufhören würde, Zukunftspläne zu schmieden, würde er keine Zukunft haben.

Er und sein Sohn Reed vergötterten einander, und er wollte unbedingt miterleben, wie Reed seinen Highschoolabschluss machte. Als es im Juni 2010 so weit war, genoss er den Moment sehr und schrieb von der Abschlussfeier aus eine E-Mail: »Heute ist einer meiner glücklichsten Tage.« Auf einer Party am selben Abend tanzte Reed mit jedem einzelnen Mitglied der Familie, auch – und das blieb allen wohl am meisten im Gedächtnis – mit seinem Dad.

Jobs' Beziehung zu seinen Töchtern war komplizierter. Lisa, inzwischen Anfang dreißig, besuchte ihn zwei Mal in Memphis. Anschließend gingen sie und ihr Vater erneut durch einen Monat, in dem sie nicht einmal mehr miteinander telefonierten. 2011 kam sie nach Palo Alto, um ihn zu sehen.

Seine jüngste Tochter, Eve, die bald schon ein Teenager sein würde, war willensstark und entschlossen wie ihr Vater, und war am geschicktesten darin, ihm klarzumachen, was sie von ihm erwartete.

Die fünfzehnjährige Erin hatte es sich 2010 in den Kopf gesetzt, mit ihrem Vater zur Oscar-Verleihung zu gehen, aber er wollte nichts davon hören. Stattdessen war er in der Lage, das Versprechen zu erfüllen, sie mit nach Kyoto zu nehmen. Die Reise hatten sie 2008 geplant, sie aber canceln müssen, als Jobs krank geworden war. Auch 2010 sagte er erneut ab, machte es aber im Juli doch möglich. Wie Lisa bekam Erin Gelegenheit, Sushi und Soba-Nudeln mit ihrem Dad zu essen und Zen-buddhistische Tempel zu besichtigen, was ein besonders verbindendes Erlebnis war. Sie gab Isaacson gegenüber zu, dass ihr Vater nicht immer besonders aufmerksam gewesen war, dass das aber für sie in Ordnung gewesen sei. »Ich weiß, dass die Arbeit, die

er leistet, wichtig ist«, sagte sie. »Ich brauche wirklich nicht mehr Aufmerksamkeit.«

Ende 2010 bäumte sich der Krebs wieder auf. Eine Zeit lang war Jobs unfähig, Nahrung aufzunehmen, und musste intravenös ernährt werden. Er war schwach und hatte zunehmende Schmerzen. Sein Gewicht fiel unter einhundertfünfzehn Pfund, mehr als fünfzig Pfund unter seinem Normalgewicht. Laurene Powell zog Spezialisten für Essstörungen hinzu, aber es half alles nichts.

Im Januar 2011 ließ sich Jobs erneut beurlauben, um »mich auf meine Gesundheit zu konzentrieren«. Die nächsten Monate stellten ein permanentes Auf und Ab dar, da die Ärzte neue Behandlungsmethoden austesteten. Mal ging es ihm besser, und dann kam der Rückfall. Im Februar wurde er sechsfundfünfzig, und im März konnte er wieder essen und spürte neue Energie. Sein Zustand verbesserte sich so weit, dass er das noch leichtere, noch schnellere iPad 2 mit seiner magnetischen Oberfläche öffentlich enthüllen konnte. Das Publikum jubelte, als er auf die Bühne schritt, und gab ihm Standing Ovationen. Er schaffte es, auch am 6. Juni noch einmal aufzutreten, um Apples iCloud-Dienst vorzustellen, der es den Nutzern ermöglichte, ihre Musik, Fotos und anderen digitalen Besitz online abzuspeichern und zu synchronisieren.

Die Menschen, mit denen er gearbeitet, mit denen er aneinandergeraten war, die er angeschrien und geliebt hatte, kamen nun, einer nach dem anderen, zu ihm, um sich von ihm zu verabschieden. Bill Gates trat durch die oft unverschlossene Hintertür ein und blieb drei Stunden, in denen sie in Erinnerungen schwelgten und über Technik, Bildung und ihre Familien sprachen. Er und Jobs waren sich beide einig, dass sie die richtige Frau geheiratet und gute Kinder bekommen hatten.

Gates gratulierte Jobs zu der Apple-Rettung und zu dem »incredible stuff – unglaublichen Kram«, den er entwickelt hatte. Er gab zu, das Jobs' Komplettpaket-Strategie, die Soft- und Hardware verband, funktioniert hatte. »Deine Strategie hat auch funktioniert«, sagte Jobs in Hinblick auf Microsofts Beschränkung auf Software.

Aber natürlich hielten beide ihren eigenen Weg für den richtigen.

Jobs stand im Verlauf des Sommers zwei Mal kurz davor, zu sterben, erholte sich aber jedes Mal wieder. Das war schon so oft der Fall gewesen, dass es schwer zu glauben war, dass es nicht immer so weitergehen würde. Im

Spätsommer besuchte Isaacson Jobs, um mit ihm die Fotos für das Buch durchzugehen. Zu krank, um aufrecht sitzen zu können, lag Jobs zusammengekrümmt im Bett.

Sie hatten über seine Arbeit gesprochen, seine Vorlieben und Abneigungen und über Gott. Jobs sagte ihm, er glaube »so fifty-fifty an Gott«. Aber, sagte er, »ich möchte gern daran glauben, dass etwas überlebt, wenn man gestorben ist«.

Nachdem er darüber nachgedacht hatte, fügte er hinzu: »Aber andererseits – vielleicht ist es wie bei einem An-und-Aus-Schalter.« Der Gedanke brachte ein kleines Lächeln auf sein Gesicht und er fügte hinzu: »Vielleicht wollte ich deshalb nie An-und-Aus-Schalter an den Apple-Geräten haben.«

Bei seinem letzten Besuch fragte ihn Isaacson, warum er dem Buch zugestimmt hatte, wo ihm doch seine Privatsphäre so wichtig sei. »Ich wollte, dass meine Kinder mich kennen«, sagte er. »Ich war nicht immer für sie da, und ich wollte, dass sie wissen, weshalb, und dass sie verstehen, was ich getan habe.«

Jobs sagte Isaacson, dass er vorerst nicht vorhabe, das Buch zu lesen, vielleicht in einem Jahr. Womöglich hatte ihn das Realitätsverzerrungsfeld erwischt, aber Isaacson verließ Jobs mit dem Gefühl, er würde vielleicht tatsächlich noch eine Weile weiterleben.

Am 24. August trat Jobs jedoch als Apples Chief Executive zurück. Er wollte es persönlich tun, auch wenn er einen Rollstuhl benötigte, um vor dem Vorstand zu erscheinen. Den Mitgliedern, die ihn so lange unterstützt hatten, las er einen Brief vor, den er zuvor aufgesetzt hatte:

»Ich habe immer gesagt, falls je der Tag kommen sollte, an dem ich nicht länger meine Pflichten und die Erwartungen als Apples CEO erfüllen kann, wäre ich der Erste, der es euch wissen lassen würde. Leider ist dieser Tag jetzt gekommen.«

Er empfahl, Tim Cook als CEO zu ernennen, und fügte hinzu: »Ich glaube, dass Apples strahlendste und innovativste Zeit noch vor uns liegt. Und ich freue mich darauf, in einer neuen Rolle dem Erfolg der Firma zuzuschauen und zu ihm beizutragen.«

Nach wie vor plante er, an neuen Produkten zu arbeiten und Marketing-Ratschläge zu geben, solange er dazu in der Lage sein würde.

Am 5. Oktober 2011 verstarb Steve Jobs, und seine Ehefrau, seine Kinder und beide Schwestern waren bei ihm.

Seit seiner Jugend hatte er den Menschen gesagt: »Das Leben ist kurz, und wir alle werden sehr bald sterben.« Es war dramatisch ausgedrückt, und es war auch wahr. Dieses Leben im Besonderen war viel zu kurz.



Kurz nach Jobs' Tod hinterließen Fans Trauerbekundungen vor seinem Wohnhaus

22

Vermächtnis

Obwohl Steve Jobs über Jahre hinweg gegen den Krebs gekämpft hatte, schien sein Tod doch unerwartet zu kommen.

Innerhalb von Stunden, nachdem die Nachricht bekannt geworden war, wurden weltweit Trauerbekundungen laut – in einer Zahl, die es bei einem Geschäftsmann so noch nie gegeben hatte. Vor Apples Hauptsitz am Infinite Loop 1 in Cupertino, vor dem Wohnhaus der Jobs in Palo Alto und vor den Apple Stores von San Francisco über New York bis zu denen in China versammelten sich die Menschen, um ihm die letzte Ehre zu erweisen. Sie hinterließen Blumen und Kerzen und Hunderte persönlicher Danksagungen, die sie an die Ladenscheiben hefteten. Sie legten auch Äpfel ab, unversehrte und angebissene. Sie brachten ihre iPhones und ihre iPads mit, auf denen sie Nachrichten der Trauer und der Dankbarkeit bekundeten.

Es war, als wäre ein weltberühmter Film- oder Rockstar gestorben. Bono von U2 nannte Jobs den »Hardware-Software-Elvis«. Sein Gesicht war auf den Magazincovern zu sehen – von *People* bis zum *Economist*, und viele Publikationen brachten Sonderausgaben heraus, die sein Leben würdigten und aus den Regalen gerissen wurden.

In ihrem Nachruf, der in der *New York Times* abgedruckt wurde, schrieb Mona Simpson über die Loyalität ihres Bruders, über seine Schönheitsliebe, seine unglaubliche Beharrlichkeit und seine strikte Arbeitsmoral. »Bevor er am Ende das Bewusstsein verlor«, berichtete sie, »schaute er seine Schwester Patty an, dann eine lange Zeit seine Kinder, dann seine Lebenspartnerin Laurene und dann über ihre Schultern hinweg.«

Steves letzte Worte waren:

»OH WOW. OH WOW. OH WOW.«

Als Geschäftsmann war er in seinen besten Jahren gewesen und hatte vieles unvollendet zurückgelassen. In die Pläne zu Apples neuer Hauptniederlassung war er tief involviert gewesen, war Entwurf für Entwurf durchgegangen und hatte darauf bestanden, dass er die Aprikosenbäume aufnahm, die das Tal durchzogen hatten, als er ein Junge gewesen war. Er hatte gehofft,

Apple würde der Allgemeinheit verbessertes Fernsehen ermöglichen können. Für Schüler, denen, wie er wusste, oft keine Schließfächer mehr zur Verfügung standen, hoffte er, Schulbücher elektronisch verfügbar machen zu können, womöglich, indem man iPads verkaufte, auf denen die Lernmaterialien bereits installiert waren.

Er verließ ein Unternehmen, das mitten im Aufschwung steckte. Die Firma, die von ihm geleitet worden war, war fünfzehn Mal größer als die, die er 1997 übernommen hatte. Im Geschäftsjahr, das kurz vor seinem Tod endete, fuhr Apple 108 Milliarden Dollar ein, was einen noch schnelleren Wuchs dokumentierte als im Jahr zuvor. Beinahe 24 Cent von jedem eingenommenen Dollar waren reiner Profit. Auch wenn Apples Computer und Smartphones zu den teuersten auf dem Markt zählten, hatte das Unternehmen innerhalb eines Jahres mehr als 72 Millionen Telefone, mehr als 42 Millionen iPods, 32 Millionen iPads und beinahe 17 Millionen Rechner verkauft.

Steve Jobs war unfassbar reich geworden, sein Vermögen wurde, laut *Forbes Magazine*, auf sieben Milliarden Dollar geschätzt, wobei er den größten Einzelanteil von Disney-Aktien hielt, gefolgt von seinen Apple-Holdings.

Nur wenige Ikonen der Geschäftswelt haben eine ganze Industrie komplett verändert, Jobs aber hat gleich mehrere umgekrempelt. Er war nicht der Schöpfer des Personal Computers, aber er war Stimme und Gesicht der Revolution. Er machte nicht die wunderbaren, computeranimierten Pixar-Filme, aber er machte sie möglich. Er brachte auf elegante Weise digitale Musik und das Internet in unsere Hosentaschen, und er machte unser Leben leichter, indem er darauf bestand, das jedes Apple-Gerät – und damit auch viele Geräte, die daraufhin die Konkurrenz herausbrachte – einfach zu benutzen waren und Spaß machten dabei.

Bei einem Gedenkgottesdienst für Apple-Angestellte sagte Tim Cook, Apples neuer CEO, dass eine der Lektionen, die Jobs ihn gelehrt hatte, gewesen war, dass »einfach schwieriger sein kann als kompliziert. Man muss hart daran arbeiten, seine Gedanken klar genug zu bekommen, um etwas einfach werden zu lassen. Aber am Ende ist es das wert, denn ist man einmal dort angekommen, kann man Berge versetzen.«

Es wäre einfach, sich an Steve Jobs' Schrullen aufzuhängen oder den Fokus auf seine unangenehmeren Seiten zu legen – auf seine Temperamentsausbrüche, seine Ungeduld, darauf, wie kalt und mitleidslos er sein konnte, wie

lächerlich hoch seine Anforderungen waren und wie viel er von den Menschen um sich herum erwartete. Selbst Mona Simpson hielt in ihrem Nachruf fest, dass er siebenundsechzig Krankenschwestern getestet hatte, bevor er drei fand, denen er vertraute.



Apple CEO Tim Cook spricht beim Gedenkgottesdienst für Steve Jobs vor der Firmenzentrale

Aber schließlich war er in gewisser Weise wie seine Produkte. Sein Macintosh hatte zu wenig Arbeitsspeicher und keine Cursortasten, seinem iMac fehlte das Diskettenlaufwerk, sein iPod hatte keinen Ausschalter. Jedes dieser Produkte war brillant – und hatte zugleich Schwächen. Aber die sehr realen Unvollkommenheiten ließen sich übersehen, da der Rest so aufregend war. Viele Führungskräfte und Ingenieure blieben jahrelang bei Apple, ertrugen Jobs' endlose Forderungen, weil sie unter ihm grandiose Arbeit leisteten, wie sie sie anderswo womöglich nie zustande gebracht hätten.

So sehr er sie auch unter Druck setzte, so wollte Jobs doch nicht, dass die Menschen, mit denen er zusammenarbeitete, ihm nach dem Mund redeten

oder versuchten, er zu sein. »Unter den letzten Ratschlägen, die er für mich und euch alle hatte«, sagte Cook, »war, dass wir uns in Zukunft nie fragen sollen, was er getan hätte. Tut einfach das Richtige, hat er gesagt.«

Neben den technischen Geräten hinterließ Steve Jobs vor allem die Botschaften, die er so kraftvoll in seiner Stanford-Rede und mit der Art, wie er sein Leben geführt hatte, zum Ausdruck brachte:

Er vertraute darauf, dass sich die Punkte verbinden würden. Er glaubte daran, dass der Weg das Ziel sei.

Er folgte seinem Herzen. Er gab sich nicht mit einem bloßen Okay zufrieden.

Er tat, was er liebte. Und wenn er nicht liebte, was er tat, wenn er nicht daran glaubte, dass es großartig sei, fing er wieder und wieder von vorne an.

Er versuchte, jeden Tag so zu leben, als käme es ganz und gar auf ihn an, und das auch schon vor seiner Krebserkrankung.

Und noch etwas: In einem Interview 1998 ebenso wie bei der Stanford-Abschlussrede erinnerte er sich an den *Whole Earth Catalog*, eine ungewöhnliche Publikation, die Produkte und Bücher der Gegenkultur auflistete und zu seiner Highschool-Zeit populär gewesen war. Er erinnerte sich, dass auf der Rückseite der letzten Ausgabe das Foto einer abgelegenen Landstraße abgebildet gewesen war.

Die Überschrift lautete: »Stay Hungry. Stay Foolish.« (Bleibt hungrig. Bleibt verrückt.)

»Und nun«, sagte er, »wünsche ich euch genau das!«

**Stay
Hungry
Stay
Foolish**



ZEITLEISTE

24. Februar 1955 —

Jobs wird in San Francisco geboren und kurz darauf von Paul und Clara Jobs adoptiert, die ihn Steven Paul nennen

— 1967

Die Familie zieht nach Los Altos, Kalifornien, damit Jobs auf eine bessere Schule gehen kann



— 1968

Jobs sieht den ersten Personal Computer, den HP 9100A, eigentlich eine große Desktop-Rechenmaschine

ca. 1970 —

Jobs wird Steve »Woz« Wozniak vorgestellt, der zukünftige Apple-Mitbegründer

— September 1971

Woz erzählt Jobs von den Blue Boxes, mit denen man umsonst Ferngespräche führen kann. Woz stellt eine Blue Box her, und beide verkaufen die Geräte



— September 1972

Jobs schreibt sich am Reed College in Portland, Oregon, ein

Dezember 1972 —

Jobs beschließt, das Studium nach nur einem Semester abubrechen

— Februar 1974

Jobs zieht wieder zu seinen Eltern und bekommt einen Job bei Atari

Sommer 1974 —

Jobs verbringt mehrere Monate auf der Suche nach spiritueller Erleuchtung in Indien

— März 1975

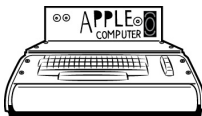
Der Homebrew Computer Club wird gegründet

1. April 1976 —

Die Firma Apple Computer wird offiziell von Jobs, Wozniak und Ron Wayne (der kurz darauf wieder aussteigt) gegründet

— Frühjahr 1976

Jobs erhält Apples ersten Auftrag für fünfzig Computer (aus denen der Apple I wurde) und bringt die Werkstatt in seinem Elternhaus unter



— 3. Januar 1977

Der Investor Mike Markkula stellt das Startkapital von 250 000 \$ zur Verfügung im Gegenzug für ein Drittel Unternehmensanteil und der Bedingung, dass Woz bei HP kündigt, um komplett für Apple zu arbeiten

Januar 1977 —

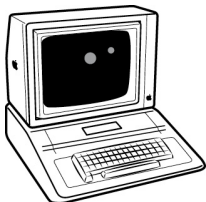
Apple Computer zieht in seine ersten Büroräume auf dem Stevens Creek Boulevard in Cupertino, Kalifornien, ein

— Februar 1977

Markkula stellt Mike Scott als Präsidenten von Apple ein

15.–17. April 1977 —

Jobs stellt den Apple II bei der West-Coast-Computermesse in San Francisco der Öffentlichkeit vor

**17. Mai 1978 —**

Jobs' erstes Kind, Lisa Brennan-Jobs, wird geboren

— Dezember 1979

Jobs und einige seiner Mitarbeiter besuchen Xerox-PARC und entdecken neue Computertechnologie, inklusive der grafischen Benutzeroberfläche und der Maus

12. Dezember 1980 —

Apple Computer geht an die Börse und wird auf 1,6 Milliarden \$ geschätzt, sodass Jobs' Vermögen 218 Millionen \$ beträgt

— Februar 1981

Jobs übernimmt die Kontrolle des Teams, das den Macintosh Computer entwickelt



— **19. Januar 1983**

Der Apple Lisa wird angekündigt, ist aber weniger erfolgreich, als erwartet

8. April 1983 —

Jobs gelingt es, Pepsi-Cola-Marketing-Executive John Sculley zu Apples neuem CEO zu machen



24. Januar 1984 —

Jobs bringt den Macintosh mit einer großen Kampagne auf den Markt, wozu auch der »1984«-Spot gehört, der während des Super Bowls ausgestrahlt wird

— **31. Mai 1985**

Nach Auseinandersetzungen mit dem Apple-Vorstand und Sculley wird Jobs von seinen Einsatzbereichen abgezogen, einschließlich der verbundenen Mac/Lisa-Abteilung

17. September 1985 —

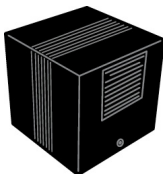
Jobs kündigt bei Apple und gründet NeXT, eine neue Computerfirma. Über Monate hinweg verkauft er, bis auf eine, sämtliche Apple-Aktien

— **7. Februar 1986**

Jobs kauft George Lucas die Firma Pixar ab

November 1986 —

Nach dem Tod seiner Adoptivmutter trifft Jobs sich mit seiner leiblichen Mutter, Joanne Schieble Jandali Simpson, und seiner Schwester Mona Simpson

**12. Oktober 1988 —**

Jobs stellt den ersten NeXT-Computer vor

— 18. März 1991

Jobs heiratet Laurene Powell

Juli 1991 —

Jobs schließt mit Disney einen Deal über drei Pixar-Filme ab, einschließlich *Toy Story*

— September 1991

Jobs' Sohn, Reed Paul Jobs, wird geboren

August 1995 —

Jobs' zweite Tochter, Erin Siena Jobs, wird geboren

— 22. November 1995

Toy Story, Pixars erster Animationsfilm, kommt in die Kinos und bricht den Thanksgiving-Box-Office-Rekord

29. November 1995 —

Pixar geht an die Börse. Jobs' 80-Prozent-Firmenanteil ist kurze Zeit mehr als 1,1 Milliarden \$ wert

— 20. Dezember 1996

Apple stimmt dem Kauf von NeXT zu und holt Jobs als Berater und Vorsitzenden in die Firma zurück

9. Juli 1997 —

Gil Amelio wird als Apples CEO entlassen. Jobs bleibt Berater, zwingt aber bald große Teile des Vorstands zum Rücktritt

— 6. August 1997

Bill Gates erscheint auf der Macworld-Leinwand und gibt bekannt, dass Microsoft 150 Millionen \$ in Apple investiert

16. September 1997 —

Jobs wird Interims-CEO, oder iCEO

— Herbst 1997

Jobs bringt die »Think Different«-Werbekampagne heraus



— 6. Mai 1998

Jobs stellt den iMac vor

Sommer 1998 —

Jobs' jüngste Tochter, Eve Jobs, kommt zur Welt

— 20. November 1998

Pixar bringt *Das große Krabbeln* in die Kinos

19. November 1999 —

Pixar bringt *Toy Story 2* in die Kinos

— 5. Januar 2000

Jobs stellt das neue Mac OS X Betriebssystem vor und streicht das »Interims-« aus seinem Titel

9. Januar 2001 —

Jobs präsentiert iTunes

— 19. Mai 2001

Jobs eröffnet den ersten Apple Store in Tysons Corner, Virginia



— 23. Oktober 2001

Jobs stellt den iPod vor und startet seine legendäre Silhouetten-Werbung

2. November 2001 —

Pixar bringt *Die Monster AG* in die Kinos



7. Januar 2002 —

Jobs stellt den iMac G4 mit dem ersten Flachbildschirm vor

— 28. April 2003

Der iTunes-Store für Mac-Besitzer öffnet

30. Mai 2003 —

Pixar bringt *Findet Nemo* in die Kinos

— Oktober 2003

Bei Jobs wird Bauchspeicheldrüsenkrebs diagnostiziert

— 16. Oktober 2003

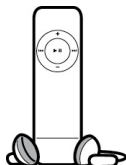
Jobs öffnet den iTunes-Store für Windows-Nutzer

31. Juli 2004 —

Jobs wird an der Bauchspeicheldrüse operiert

— 5. November 2004

Pixar bringt *Die Unglaublichen* in die Kinos

**— 11. Januar 2005**

Der iPod Shuffle wird vorgestellt

12. Juni 2005 —

Jobs hält seine Rede vor dem Abschlussjahrgang der Stanford University



10. Januar 2006 —

Jobs stellt das MacBook Pro vor, womit Apples Wechsel zu Intel-Mikroprozessoren beginnt

— Februar 2006

Der iTunes-Store verkauft seinen einmilliarden Song

5. Mai 2006 —

Disney kauft Pixar und macht aus Jobs Disneys größten Anteilseigner

— 9. Juni 2006

Pixar bringt *Cars* in die Kinos

9. Januar 2007 —

Jobs bringt das iPhone auf den Markt und streicht »Computer« aus dem Firmennamen

**29. Juni 2007 —**

Pixar bringt *Ratatouille* in die Kinos

**7. August 2007 —**

Apple gestaltet den iMac neu

15. Januar 2008 —

Jobs stellt das MacBook Air vor

**März 2008 —**

Das *Fortune*-Magazin enthüllt Jobs' anhaltende
Krebserkrankung

— 27. Juni 2008

Pixar bringt *Wall-E* in die Kinos

11. Juli 2008 —

Der App-Store wird geöffnet

— 14. Januar 2009

Jobs lässt sich aus medizinischen Gründen
beurlauben

21. März 2009 —

Jobs fliegt nach Tennessee, um sich eine Spen-
derleber transplantieren zu lassen

— 29. März 2009

Pixar bringt *Oben* in die Kinos

9. September 2009 —

Jobs tritt zum ersten Mal nach der Transplanta-
tion öffentlich auf



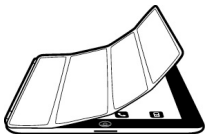
27. Januar 2010 —
Jobs stellt das iPad vor

— **25. Mai 2010**
Apple überholt Microsoft als vermögendstes
Elektronikunternehmen

18. Juni 2010 —
Pixar bringt *Toy Story 3* in die Kinos

— **24. Juni 2010**
Jobs stellt das iPhone 4 vor

17. Januar 2011 —
Jobs lässt sich erneut aus medizinischen
Gründen von Apple freistellen



2. März 2011 —
Trotz seiner Freistellung präsentiert Jobs das
iPad 2

— **6. Juni 2011**
Steve Jobs präsentiert bei einer Apple
Developer's Conference zum letzten Mal öffent-
lich ein Produkt (iCloud-Dienste)

7. Juni 2011 —
Jobs zeigt dem Stadtrat von Cupertino Pläne
für die neue Firmenzentrale

— **24. Juni 2011**
Pixar bringt *Cars 2* in die Kinos

24. August 2011 —
Jobs tritt offiziell als Apples CEO zurück

— 5. Oktober 2011

Steve Jobs stirbt in Palo Alto



Ein Foto vom Inneren des Original-Macintosh, der die Unterschriften aller Teammitglieder zeigt

Anmerkung der Autorin

In meinem ersten Job als Business-Reporterin Anfang der 80er Jahre schrieb ich über Technologie und das neue Geschäft mit Personal Computern für die *Dallas Morning News*. Ich schrieb und redigierte auch Artikel über Apples Konkurrenten Compaq und Dell für das *Wall Street Journal*. Ich bekam nie die Gelegenheit, Steve Jobs live zu erleben, aber verfolgte seine Karriere und Apples Hoch- und Tiefpunkte beinahe drei Jahrzehnte lang.

Anfang 2011 erhielt ich die Chance, an einem Projekt mit Cynthia Montgomery, einer Professorin der Harvard Business School, zusammenzuarbeiten, wozu ein detaillierter Blick auf Steve Jobs' Management-Strategie während seiner Karriere gehörte. Es war eine Erfahrung, die mir die Augen öffnete, und als dieses Buch auf den Weg gebracht wurde, gab mir Professor Montgomery großzügigerweise die Erlaubnis, ihre Forschungsunterlagen zu benutzen, die mein Ausgangspunkt wurden.

Terry Anzur und Carlton Ho bin ich dankbar dafür, dass sie mir Einblicke in den Homestead High Jahrgang 1972 gewährten, Rob Cook, einem Pixar-Mitarbeiter im Ruhestand, und Dave Culyba von Carnegie Mellon dafür, dass sie mir die Technik der Computeranimation erklärten, und meinen *Wall-Street-Journal*-Kollegen Walt Mossberg, Jim Carlton und Steve Yoder dafür, dass sie sich die Zeit genommen haben, mir ihre Ansichten über Steve Jobs mitzuteilen. Dank geht auch an Brad Blumenthal und Otis Ginoza für die Bereitstellung von Fotos.

Wie immer stehe ich in der Schuld der hart arbeitenden Bibliothekarinnen und Bibliothekare der Dallas Public Library, insbesondere für die Möglichkeiten der Ausleihe zwischen verschiedenen Bibliotheken, was trotz einschneidender Budgetkürzungen noch immer möglich ist.

»Echte Künstler liefern«, sagte Steve Jobs, und ich habe das Glück gehabt, mit einer ganzen Zahl echter Künstler zusammenarbeiten zu können. Die verständnisvolle und erstaunliche Jean Feiwei hatte die Idee zu diesem Buch und vertraute es mir an, und zusammen mit Lauren Burniac bildete sie das bestmögliche Lektorenteam, das von Anfang bis Ende hinter mir gestanden hat. Jane Liddle redigierte mit größtmöglicher Effizienz und hielt mir so den Rücken frei, Katie Cline, Rich Deas und Ashley Halsey verliehen dem Design ihre Kreativität, Anna Roberto, Holly West und Debbie Cobb stellten

die Fotos zusammen, und Nicole Moulaison und Dave Barrett machten aus alledem ein richtiges Buch.

Besonderer Dank geht an meinen Agenten, Ken Wright, der in diesem Geschäft den besten Partner abgibt, den man sich wünschen kann. Diana Fenves und Ellen McIntosh (welch passender Name!) sprangen bei der Recherche mit ein – und Ellen stellte das Glossar zusammen. Becky Bull unternahm einen speziellen Ausflug zum Archiv der Stanford University, um die originale Apple-Broschüre zu lesen.

Schließlich möchte ich ganz besonders meiner Familie Respekt zollen, Scott, Abby und Jenny, die Entwürfe lasen, zuhörten und unglaubliche Unterstützung zur Verfügung stellten, wenn ich tagelang verschwand. Sie sind großartig!

Bibliografie

Da Steve Jobs bereits in seinen frühen Zwanzigern ins Rampenlicht trat, zu Beginn der Computer-Revolution, und während seines gesamten Lebens dort blieb, ist er zum Gegenstand einer enormen Menge von Büchern sowie Zeitungs- und Magazinartikeln geworden. Mindestens zehn Bücher erfassen einen Teil der Apple-Unternehmensgeschichte und eine Handvoll porträtieren ihn als Persönlichkeit. Zusätzlich kommt Jobs als Akteur in Büchern über Pixar und Atari vor und, unter anderem, in den Autobiografien von John Sculley und Steve Wozniak.

Dank seines guten Aussehens, seiner Wortgewandtheit und seiner aufrichtigen Leidenschaft war er der ultimative Coverboy, erschien acht Mal auf dem Cover des *Time Magazine* und mindestens ein Dutzend Mal auf dem *Fortune*-Cover. Ebenfalls tauchte er auf dem *Rolling Stone*, *Inc.*, *Wired*, *Newsweek* und der Zeitschrift auf, die heute *Bloomberg Businessweek* genannt wird.

Beim Schreiben dieses Buches habe ich die meisten zur Verfügung stehenden Publikationen über Apple, Jobs, die mit ihm verbundenen Firmen und früheren Kollegen zu Rate gezogen – eine große Zahl Titelgeschichten, sowie viele Nachrichtenartikel und Reportagen. Zudem interviewte ich einige frühere Mitschüler, um seine Schulzeit besser verstehen zu können, stieß auf mündliche Überlieferungen, spürte original Finanzdokumente von Apple und Pixar auf und interviewte Journalisten, die über Jobs berichtet hatten. Eine reichhaltige Auswahl von YouTube-Videos ermöglichte es mir, ihn dabei zu sehen, wie er Reden hielt und einige der Ikonen unter den Apple-Produkten präsentierte.

In den frühen 80er Jahren hatte der Journalist Michael Moritz Zugang zu Jobs, seiner Familie und Freunden, als er an einem Buch über die Gründung von Apple arbeitete – bis er einen Bericht im *Time Magazine* veröffentlichte. Nachdem der Artikel von einem New Yorker Redakteur aufgemotzt und als »The Updated Book of Jobs« veröffentlicht wurde, ließ Jobs Moritz nicht mehr an sich heran. Der Artikel und sein Buch (»The Little Kingdom«) aber stecken voller Details über Jobs' Jugend. Beinahe jeder spätere Artikel und jedes spätere Buch zum Thema baut darauf auf. Ein umfangreiches Interview und eine mündliche Überlieferung des Smithsonian sind online verfügbar

und ergänzen viele der offenen Fragen über Kindheit, seine Jugend und seine Studentenjahre.

2009 begann Walter Isaacson, ein angesehener Biograf und früherer *Time*-Redakteur, mit einer autorisierten Jobs-Biografie. Die beiden trafen sich gut vierzig Mal im Verlauf von über zwei Jahren, und Isaacson interviewte auch Dutzende von Jobs' Freunden, Familienmitglieder und Mitarbeiter, die ihm außergewöhnliche Einblicke gewährten. Seine gut siebenhundert Seiten lange Biografie, *Steve Jobs*, lohnt sich für alle Leser, die den detailliertesten Bericht über dieses ungewöhnliche und bemerkenswerte Leben bekommen wollen.

Neben den Büchern berichteten einige Journalisten viele Jahre über ihn. Brent Schlender, ein früherer Kollege vom *Wall Street Journal* und langjähriger *Fortune*-Autor, schrieb eine Reihe von Titelgeschichten mit durchdringenden Einsichten und großartigen Anekdoten. Steven Levy von *Newsweek* und *Wired*, sowie Jeff Goodell vom *Rolling Stone* brachten bei ihrer Berichterstattung gleichfalls Neuland zutage, wie auch verschiedene Autoren des *Wall Street Journals*, darunter der Kolumnist Walt Mossberg sowie Joim Carlton, Pui-Wing Tam und Nick Wingfield, sowie die *New-York-Times*-Autoren Steve Lohr und John Markoff.

Für alle, die mehr wissen möchten über die frühen Tage, steht online auf der Website des Computer History Museums eine frühe Rede und jede Menge Apple-Material zur Verfügung. Und wer sehen will, wie ein wahrer Meister Präsentationen durchführte, kann tun, was viele Unternehmen empfehlen: sich seine Produkteinführungen auf YouTube ansehen.

Anmerkungen

Einleitung

Jobs, Rede an der Stanford University, 12. Juni 2005, abgerufen von <http://news.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html>.

Kapitel 1: Saat

Jobs, Rede an der Stanford University; Isaacson, *Steve Jobs*, S. 3–20; Moritz, *The Little Kingdom*, S. 36–40; Goodell, »The Steve Jobs Nobody Knew«, S. 38; Morrow, Smithsonian Oral History-Auszug; Sheff, Interview im *Playboy*; Sculley, *Odyssey*, S. 166; Cocks, »The Updated Book of Jobs«.

Kapitel 2: Woz

Moritz, *The Little Kingdom*, S. 54 ff.; U. S. Census data; Morrow, Smithsonian; Sheff, *Playboy*; Hewlett-Packard interaktive Zeitleiste, www.hp.com; Isaacson, *Steve Jobs*, S. 14–19, 31; Frieberger und Swaine, *Fire in the Valley*, S. 11 ff. Der Begriff Silicon Valley soll 1971 von Don Hoefler, einem Redakteur des Handelsblattes *Electronic News* zum ersten Mal verwendet worden sein. Young, *Steve Jobs*, Kindle Location 1285–1307; »The Hippies«, *Time*, 7. Juli 1967; Interviews mit Terry Anzur und Carlton Ho; Cringely, *Steve Jobs: The Lost Interview*; Bill Fernandez, über *The Last Thing*, PBS, Ausstrahlung vom November 2011; Wozniak, *iWoz*, S. 54 ff., 60–71, 86–91; Isaacson, *Steve Jobs*, S. 25 ff. Die Berichte darüber, wann sich Jobs und Wozniak zum ersten Mal trafen, sind widersprüchlich. In einigen Quellen heißt es, Jobs sei ein Sophomore-Schüler gewesen, was bedeuten würde, dass er vierzehn oder fünfzehn Jahre alt war. Die meisten geben jedoch an, dass Wozniak bereits zwei Jahre am College verbracht hatte und gerade ein freies Jahr nahm, als die beiden sich begegneten. Wenn das der Fall gewesen sein sollte, wäre Jobs fünfzehn und ein Junior Schüler gewesen, da die beiden vier Schuljahre auseinanderlagen.

Kapitel 3: Phreaks

Wozniak, *iWoz*, S. 88–118; Moritz, *The Little Kingdom*, S. 66–79; Isaacson, *Steve Jobs*, S. 18 f.; Sheff, *Playboy*; Interview mit Carlton Ho; »The Vietnam

Lotteries«, U. S. Selective Service System History and Records, www.sss.gov/lottery1.htm; Ron Rosenbaum, »Steve Jobs and Me«, Slate.com, 7. Oktober 2011; Markoff, *What the Dormouse Said*, S. XVII; Chrisann Brennan, »Jobs at 17. Nerd, Poet, Romantic«, *Rolling Stone*, 27. Oktober 2011; Jeff Goodell, »The Steve Jobs Nobody Knew«, *Rolling Stone*, 27. Oktober 2011.

Kapitel 4: College

Moritz, *The Little Kingdom*, S. 86–101; Isaacson, *Steve Jobs*, S. 33–55; E-Mail von Gay Walker (Special-Collections-Bibliothekar am Reed College), 31. Oktober 2011; Young, *Steve Jobs*, Kindle Location 1647–1900; Markoff, *What the Dormouse Said*, S. XVIII–XVIX; Jobs, Rede an der Stanford University. In seiner Rede von 2005, gab Jobs an, er habe sich nach sechs Monaten ex-matrikuliert und sei danach noch achtzehn Monate geblieben. Zeitungsartikel und Bücher, die in den 80er Jahren erschienen, berichten jedoch, er habe ein volles Semester in Reed verbracht und sei nach seinem Studienabschluss noch ein weiteres Jahr dort geblieben. Jay Cocks, »Updated Book of Jobs«, *Time*, 3. Januar 1983; Sheff, *Playboy*; Young, *Steve Jobs*, Kindle Location 1947–1953.

Eine Lektüreliste fürs College

Moritz, *The Little Kingdom*, S. 89–92.

Kapitel 5: Auf der Suche

Young, *Steve Jobs*, Kindle Location 1947–2200; Moritz, *The Little Kingdom*, S. 92–101; Isaacson, *Steve Jobs*, S. 42–55, Zitat S. 61, Isaacson, *Steve Jobs. Die autorisierte Biografie des Apple-Gründers* (dt. Übers., München 2011), S. 77. Jobs berichtete Isaacson, er habe sieben Monate in Indien verbracht, das erscheint jedoch unwahrscheinlich. Er fing um den Februar des Jahres 1974 bei Atari an und kam im Sommer in Indien an. Berichte aus den 80er Jahren geben an, er sei im Herbst zurückgekehrt, was auf eine Reise von einigen Monaten hindeutet. Sheff, *Playboy*; Cohen, *Zap*, S. 36, 54–57; Wozniak, *iWoz*, S. 144–148.

Kapitel 6: Apple

Wozniak, *iWoz*, S. 155–177; Freiburger und Swaine, *Fire in the Valley*, S. 51 ff.; Frederic Golden, »Big Dimwits and Little Geniuses«, *Time*, 3. Januar 1983; Wozniak, »Homebrew and How the Apple Came to Be«, www.atari-archives.org; Moritz, *The Little Kingdom*, S. 123–142; Isaacson, *Steve Jobs*, S. 63–67.

Apple gegen Apple

Alex Salkever, »John, Paul, George, Ringo ... and Steve«, *BusinessWeek*, 30. September 2004; Richard B. Schmitt, »Sour Apples: Beatles Sue Computer Firm in Trademark Flap«, *Wall Street Journal*, 22. Februar 1989; »Apple Inc. and The Beatles' Apple Corps Ltd. Enter Into New Agreement«, Apple Inc. Pressemitteilung, 5. Februar 2007.

Kapitel 7: Garage

Moritz, *The Little Kingdom*, S. 142–179; Wozniak, *iWoz*, S. 176–186; Isaacson, *Steve Jobs*, S. 67–77; *Interface*, Juli 1976, abrufbar bei www.applefritter.com; Wozniak, *iWoz*, S. 177–199; Young, *Steve Jobs*, Kindle Location 3535–4046.

Noch nicht reif

Apple I Bedienungsanleitung, abrufbar bei Computer History Museum, www.computerhistory.org.

Kapitel 8: Apple II

Moritz, *The Little Kingdom*, S. 177 f., 198–211, 249; John Markoff, »An 'Unknown' Co-Founder leaves After 20 Years of Glory and Turmoil«, *New York Times*, 1. September 1997; Wozniak, *iWoz*, S. 196–201, 211–220; Jay Yarrow, »Interview with Apple's First CEO Michael Scott«, *Business Insider*, 24. Mai 2011; Isaacson, *Steve Jobs*, S. 82–91; Apple II-Broschüre, abrufbar bei Computer History Museum, www.computerhistory.org; Chris Espinosa, »Ox22«, Blogbeitrag, 17. März 2011, <http://cdespinosa.posterous.com/ox22>; Alex Pang, Interview mit Chris Espinosa, 13. Juni 2000, abgerufen von <http://www-sul.stanford.edu/mac/primary/interviews/espinosa/index.html>; Ben Rosen, »Memories of Steve«, 24. Oktober 2011,

www.huffingtonpost.com; Peter Elkind, »The Trouble with Steve Jobs«, *Fortune*, 5. März 2008.

Computer Talk

Wozniak, *iWoz*, S. 168–172, 180–192.

Kapitel 9: Reich

Sheff, *Playboy*; Moritz, *The Little Kingdom*, S. 268–301; Morrow, Smithsonian; Isaacson, *Steve Jobs*, S. 92–101; Alex Pang, interview with Dean Hovey, 22. Juni 2000, abgerufen von <http://www-sul.stanford.edu/mac/primary/interviews/hovey/trans.html>; Grady Booch, Bericht von Andy Hertzfeld und Bill Atkinson, 8. Juni 2004, Computer History Museum; Young, *Steve Jobs*, Kindle Location 4865–5942; Linzmayer, *Apple Confidential*, S. 41 ff., 59 ff.; Wozniak, *iWoz*, S. 222–233, 148 f.; Prospectus, Apple Computer Inc., 16. Dezember 1980; Tom Zito, »The Bang Behind the Bucks«, *Newsweek Access*, Herbst 1984.

Kapitel 10: Piraten

Jobs, Rede an der Stanford University; Young, *Steve Jobs*, Kindle Location 5647–5653, 6880–6885; Levy, *Insanely Great*, S. 158 f.; Isaacson, *Steve Jobs*, S. 112, 131 f., 142–145, 177 ff.; Hertzfeld, *Revolution in the Valley*, S. 19, 24 f., 29 f., 46, 166 f.; Linzmayer, *Apple Confidential*, S. 92, 112; Steven Levy, »The Revolution According to Steve Jobs«, *Wired.com*, 29. November 2011; Moritz, *The Little Kingdom*, S. 132; Butcher, *Accidental Millionaire*, S. 151 f.; Rose, *West of Eden*, S. 56.

Apple für die Lehrer

Young, *Steve Jobs*, Kindle Location 4652–4657; Sheff, *Playboy*.

Kapitel 11: Sculley

Sculley, *Odyssey*, S. 61, 90, 107 f., 130, 155; Isaacson, *Steve Jobs*, S. 162–210; laut Isaacson habe die Agentur nie versucht, die Werbezeit zu verkaufen, man habe dies nur gegenüber Apple behauptet. Levy, *Insanely Great*, S. 180 ff., 192; Bro Uttal, »Behind the Fall of Steve Jobs«, *Fortune*, 5. August 1985, S. 20–24; Rose, *West of Eden*, S. 178, 201, 248–253; Sheff, *Playboy*; Patricia A.

Bellow, »Apple Computer Co-Founder Wozniak Will Leave Firm, Citing Disagreements«, *Wall Street Journal*, 7. Februar 1985; Gary Wolf, »The World According to Woz«, *Wired*, Juni 2009; Patricia A. Bellow, »Apple Computer Attempts to Deal with Unrest Caused by Defections and New-Product Problems«, *Wall Street Journal*, 1. März 1985; Associated Press, »No job for Jobs Apple chief«, *Chicago Sun-Times*, 26. Juli 1985; Carolyn Friday, »Showdown in Silicon Valley«, *Newsweek*, 29. September 1985.

Idole

Michael Krantz, »Apple and Pixar: Steve's Two Jobs«, *Time*, 18. Oktober 1999; Sculley, *Odyssey*, S. 162, 285; Sheff, *Playboy*; Kahney, *Inside Steve's Brain*, S. 178.

Kapitel 12: NeXT

Jobs, Rede an der Stanford University; Robert X. Cringely, *Steve Jobs: The Lost Interview*; Isaacson, *Steve Jobs*, S. 211–225; Michael W. Miller, »Apple's Jobs to Sell 850 000 Shares Valued at More Than \$ 13,5 Million«, *Wall Street Journal*, 2. August 1985; Patricia Ballew Gray und Michael W. Miller, »Apple Chairman Jobs Resigns, Citing Firm's 'Hostile' Response to New Venture«, *Wall Street Journal*, 18. September 1985; Linzmayer, *Apple Confidential*, S. 207–213; Joe Nocera, »The Second Coming of Steve Jobs«, in: *Good Guys & Bad Guys*; Katherine M. Hafner und Richard Brandt, »Steve Jobs: Can He Do It Again?«, *BusinessWeek*, 24. Oktober 1988; Phil Patton, »Steve Jobs: Out for Revenge«, *New York Times Magazine*, 6. August 1989; Andrew Pollack, »Can Steve Jobs Do It Again?«, *New York Times*, 8. November 1987; Alan Deutschman, »Steve Jobs' Next Big Gamble«, *Fortune*, 8. Februar 1993; Stross, *Steve Jobs*, S. 3, 233, 291; Deutschman, *Second Coming*, S. 119–123, 142 f., 156 f.; G. Pascal Zachary und Ken Yamada, »What's Next? Steve Jobs's Vision, So on Target at Apple, Now Is Falling Short«, *Wall Street Journal*, 25. Mai 1993; Price, *Pixar Touch*, S. 93–101, 114 ff.; Ken Siegmann, »Pixar Can't Seem to Animate Itself«, *San Francisco Chronicle*, 29. März 1991.

Mit dem NeXT zum World Wide Web

Paul Andrews, »Scientist's Modest Proposal Spins into World Wide Web«, *Seattle Times*, 7. Juni 1998; Joshua Quittner, »Network Designer Tim

Berners-Lee«, *Time*, 29. März 1999; Charles Arthur, »Berners-Lee says Jobs made computing 'usable rather than infuriating'«, *Blogeintrag*, Guardian.co.uk, 16. Oktober 2011; Sir Timothy Berners-Lee, »Longer bio«, <http://www.w3.org/People/Berners-Lee/Longer.html>.

Kapitel 13: Familie

Isaacson, *Steve Jobs*, S. 250–283, 294, 556; Levy, *Insanely Great*, S. 143; Rose, *West of Eden*, S. 64; Deutschman, *Second Coming*, S. 21, 72 ff., 138–141, 157–160; »Quotations from Chairman Jobs«, *BusinessWeek*, 26. November 1984, S. 155; Steve Lohr, »Creating Jobs«, *New York Times Magazine*, 12. Januar 1997; Cocks, »Updated Book of Jobs«; Lisa Brennan-Jobs, lisabrennanjobs.net; »Tuscan Holiday«, *Vogue*, Februar 2008; »Driving Jane«, *The Harvard Advocate*, Frühjahr 1999 sowie »Confessions of a Lapsed Vegetarian«, *The Southwest Review*, 2008; James Daly, »Counterculture Hero: Steve Jobs«, *Computerworld*, 22. Juni 1992; Stross, *Steve Jobs*, S. 281 f.; Gary Wolf, »Steve Jobs: The Next Insanely Great Thing«, *Wired*, Februar 1996.

Woodside

Isaacson, *Steve Jobs*, S. 275–278; Patricia Leigh Brown, »In Silicon Valley, Tear-Down Interrupted«, *The New York Times*, 15. Juli 2004; Patricia Leigh Brown, »Free to a Good Home. A Captain of Industry's Rejected Mansion«, *The New York Times*, 2. Januar 2005; Henry K. Lee, »Steve Jobs's historic Woodside mansion is torn down«, *SFGate.com*, 15. Februar 2011.

Kapitel 14: Siliwood

Price, *Pixar Touch*, S. 130 ff., 143–156; Deutschman, *Second Coming*, S. 176–184; Alan Deutschman, »Steve Jobs' Next Big Gamble«, *Fortune*, 8. Februar 1993; G. Pascal Zachary und Ken Yamada, »What's Next? Steve Jobs's Vision, So on Target at Apple, Now is Falling Short«, *Wall Street Journal*, 25. Mai 1993; David A. Kaplan, »High tech in toon town«, *Newsweek*, 4. Dezember 1995; Brent Schlender, »Steve Jobs' Amazing Movie Adventure«, *Fortune*, 15. September 1995; Burr Snider, »The Toy Story Story«, *Wired*, Dezember 1995; Brent Schlender, »Steve and Me«, *Fortune*, 7. November 2011; Prospectus, Pixar Animation Studios, 29. November 1995, S.

21, 54; Tomas R. King, »With 'Toy Story,' Disney Banks on a Computer, Unnamed Stars«, *Wall Street Journal*, 20. Oktober 1995; Einspielergebnis von *Toy Story* unter www.boxofficemojo.com; G. Christian Hill, »Disney's 'Toy Story' Places Pixar Own'er Back on the Saddle«, *Wall Street Journal*, 30. November 1995; Schlender, »Something's Rotten in Cupertino«, *Fortune*, 3. März 1997; Gary Wolf, »Steve Jobs. The Next Insanely Great Thing«, *Wired*, Februar 1996.

Aus dem Disneyland-Dschungel

Brent Schlender, »Pixar's Magic Man«, *Fortune*, 17. Mai 2006; Price, *Pixar Touch*, S. 6.

Eine Frage der Mathematik

Interview mit Rob Cook, Pixar-Vizepräsident im Ruhestand, 19. Dezember 2011; »Math in the Movies«, Discoveries and Breakthroughs Inside Science, www.aiS.org/dbis; »An Interview with Tony DeRose«, Mathematical Association of America, www.maa.org, 15. Oktober 2009; Interview mit Dave Culyba, Senior Research Programmer, Carnegie Mellon University, 8. Dezember 2011; Karen Paik, *To Infinity and Beyond! The Story of Pixar Animation Studios*, S. 15, 139.

Kapitel 15: Rückkehr

Jobs, Rede an der Stanford University; Steve Lohr, »Creating Jobs«, *New York Times Magazine*, 12. Januar 1997; Lee Gomes, »Apple's Next Step is a Software Gamble«, *Wall Street Journal*, 23. Dezember 1996; Brent Schlender, »Something's Rotten in Cupertino«, *Fortune*, 3. März 1997; Carlton, *Apple*, S. 414–430; Isaacson, *Steve Jobs*, S. 295–321; Cathy Booth, »Steve's Job: Restart Apple«, *Time*, 18. August 1997; Peter Burrows und Ronald Grover, »Steve Jobs's Magic Kingdom«, *BusinessWeek*, 26. Januar 2006; Schlender, »The Three Faces of Steve«, *Fortune*, 9. November 1998.

Steves Uniform

Isaacson, *Steve Jobs*, S. 361 f., Zitat S. 207; Isaacson, *Steve Jobs* (dt. Übers.), S. 426; Josh Quittner, »Apple's New Core«, *Time*, 14. Januar 2002.

Kapitel 16: Different

Deutschman, *Second Coming*, S. 50–57; Interview mit Walt Mossberg, 28. Oktober 2011; Linzmayer, *Apple Confidential*, S. 209; Goodell, *Rolling Stone*, 1994; Lohr, »Creating Jobs«, *New York Times Magazine*, 12. Januar 1997; Cathy Booth, »Steve's Job: Restart Apple«, *Time*, 18. August 1997; Michael Krantz, »If You Can't Beat 'Em«, *Time*, 18. August 1997; Isaacson, *Steve Jobs*, S. 324–338, Zitat S. 216; Isaacson, *Steve Jobs* (dt. Übers.), S. 386; Nick Bilton, »Steve Jobs, Circa 1997, Reintroducing Apple«, *New York Times Bits Blog*, 27. August 2010; Leander Kahney, »Interview: The Man Who Named the iMac and Wrote Think Different«, *CultofMac.com*, 3. November 2009; Yumiko Ono, »Some Times Ad Agencies Mangle English Deliberately«, *Wall Street Journal*, 4. November 1997.

Steve und Bill on Stage

Transcript, »Bill Gates and Steve Jobs at D5«, *AllThingsD.com*.

Kapitel 17: Umschwung

Brent Schlender, »The Three Faces of Steve«, *Fortune*, 9. November 1998; Isaacson, *Steve Jobs*, S. 333 f., 348–357, 364–367, 368–377; Steve Jobs, »Apple's One Dollar-A-Year Man«, »Steve Jobs's Magic Kingdom«, *BusinessWeek*, 26. Januar 2006; Michael Krantz, »Apple and Pixar: Steve's Two Jobs«, *Time*, 18. Oktober 1999; Lev Grossman, »How Apple Does It«, *Time*, 16. Oktober 2005; Anne Vandermeij, »Stevie Wonder By the Numbers«, *Fortune: The Legacy of Steve Jobs, 1955–2011*, S. 108; John Markoff, »Apple to Post Quarter Profit of \$ 45 million«, *Fortune*, 24. Januar 2000; Peter Burrows und Ronald Grover, *New York Times*, 7. Januar 1998; Jim Carlton, »Apple Gives Bold Answer to Sub-\$ 1000 Market«, *Wall Street Journal*, 7. Mai 1998; Linzmayer, *Apple Confidential*, S. 295–298; Steven Levy, »The Revolution According to Steve Jobs«, *Wired*, Dezember 2011; Brent Schlender, »Steve Jobs: The Graying Prince of a Shrinking Kingdom«, *Fortune*, 14. Mai 2001; Einspielergebnisse von www.boxofficemojo.com; Schlender, »Steve Jobs' Apple Gets Way Cooler«, *Fortune*, 24. Januar 2000; Peter Elkind, »The Trouble with Steve«, *Fortune*, 5. März 2008; Geoffrey Colvin, »The Great CEO Pay Heist«, *Fortune*, 25. Juni 2001; Pui-Wing Tam, »Apple Reports First Loss in 3 Years«, *Wall Street Journal*, 18. Januar 2001; »Apple Moves

to Scrap Power Mac G4 Cube After Weak Demand«, *Wall Street Journal*, 5. Juli 2001; Jerry Useem, »Apple: America's best retailer«, *Fortune*, 8. März 2007.

Die Verpackung

Isaacson, *Steve Jobs*, S. 78, 347; Leander Kahney, »Steve Jobs Awarded Patent for iPhone Packaging«, *CultofMac.com*, 22. Juli 2009; Pete Mortensen, »Meet the Apple Pack Rats«, *Wired.com*, 15. September 2005; Miguel Helft und Shan Carter, »A Chief Executive's Attention to Detail, Noted in 313 Patents«, *New York Times*, 25. August 2011; Levy, *The Perfect Thing*, S. 79 f.

Kapitel 18: Musik

Brent Schlender, »How Big Can Apple Get?« *Fortune*, 21. Februar 2005; Levy, *The Perfect Thing*, S. 8–11, 21 f., 53, 77 f., 87–118, 197; Kahney, *Inside Steve's Brain*, S. 186 ff.; Isaacson, *Steve Jobs*, S. 382–410, 445 f.; Leander Kahney, »Inside Look at Birth of the iPod«, 21. Juli 2004 sowie »Straight Dope on the iPod's Birth«, 17. Oktober 2006, beide *Wired.com*; Rob Walker, »The Guts of a New Machine«, *New York Times*, 30. November 2003; Josh Quittner, »Apple's New Core«, *Time*, 14. Januar 2002; Jeff Goodell, »Steve Jobs: Rolling Stone's 2003 Interview«, *Rollingstone.com*; Pui-Wing Tam, Bruce Orwall und Anna Wilde Mathews, »Going Hollywood: As Apple Stalls, Steve Jobs Looks to Digital Entertainment«, *Wall Street Journal*, 25. April 2003; Steven Levy, »The Revolution According to Steve Jobs«, *Wired*, Dezember 2011; Schlender, »Apple's 21st Century Walkman«, *Fortune*, 12. November 2001.

Steves Playlist

Isaacson, *Steve Jobs*, S. 411–415.

Kapitel 19: Krebs

Jobs, Rede an der Stanford University; Brent Schlender, »The Three Faces of Steve«, *Fortune*, 9. November 1998; Isaacson, *Steve Jobs*, S. 452–460, 476 f., 543; Peter Elkind, »The Trouble with Steve Jobs«, *Fortune*, 5. März 2008; Sharon Begley, »A Medical Gamble«, *Newsweek Special Commemorative*

Issue: *Steve Jobs, 1955–2011*, S. 28–31; Levy, *The Perfect Thing*, S. 71; *Forbes 400 ranking 2005*, Forbes.com.

Kapitel 20: Erlösung

Nick Wingfield, »Hide the Button: Steve Jobs Has His Finger on It«, *Wall Street Journal*, 25. Juli 2007; Isaacson, *Steve Jobs*, S. 308 f., 432–443, 465–470, 518 ff.; Walt Mossberg and Kara Swisher, »The iPad: Past, Present, and Future«, *Wall Street Journal*, 7. Juni 2010; Lev Grossman, »The Apple of Your Ear«, *Time*, 12. Januar 2007; Steve Jobs, »Macworld San Francisco 2007 Keynote Address«, 11 Teile, YouTube.com; Amol Sharma, Nick Wingfield und Li Yuan, »Apple Coup: How Steve Jobs Played Hardball in iPhone Birth«, *Wall Street Journal*, 17. Februar 2007; Betsy Morris, »Steve Jobs Speaks Out«, *Fortune*, 7. März 2008; Price, *Pixar Touch*, S. 232–244; Fred Vogelstein, »The Untold Story: How the iPhone Blew Up the Wireless Industry«, *Wired*, 9. Januar 2008; Steve Lohr, »The Power of Taking the Big Chance«, *New York Times*, 9. Oktober 2011; Mossberg-Interview, 28. Oktober 2011; Apple Computer Inc. Jahresberichte 1999 und 2003 sowie Apple Inc. Jahresberichte 2007 und 2008; John Markoff, »Steve Jobs Walks the Tightrope Again«, *New York Times*, 12. Januar 2007; Malcolm Gladwell, »The Tweaker«, *New Yorker*, 14. November 2011, S. 52–55; Nick Wingfield, »Apple Price Cut on New iPhone Shakes Investors«, *Wall Street Journal*, 6. September 2007; Nick Wingfield, »Apple Opens iPhone to Outside Software«, 18. Oktober 2007; Brian Lam, »Steve Jobs was always kind to me«, Blogeintrag, thewirecutter.com, 5. Oktober 2011; David Carr, »A Lost iPhone Shows Apple's Churlish Side«, *New York Times*, 2. Mai 2010; Nick Bilton, »Two Charged in Missing iPhone Prototype Case«, *New York Times Bits Blog*, 10. August 2011; John Boudreau, »Beware of the iPhone 'Death Grip'«, *San Jose Mercury News*, 26. Juni 2010; Yukari Iwatani Kane und Niraj Sheth, »Apple Knew of iPhone Issue«, *Wall Street Journal*, 16. Juli 2010.

Börsenskandal

Peter Elkind, »The Trouble with Steve Jobs«, *Fortune*, 5. März 2008; Nick Wingfield, Steve Stecklow und Charles Forelle, »Jobs Helped Pick 'Favorable' Dates for Option Grants«, *Wall Street Journal*, 30. Dezember 2006; Laurie J.

Flynn, »Apple Says Jobs Knew of Options«, *New York Times*, 5. Oktober 2006; »High Noon for Heinen«, Law Blog, wsj.com, 14. August 2008.

Kapitel 21: Leben

Isaacson, *Steve Jobs*, S. 462 f.; 476–489, 538–559, 570 f., Zitate S. 289, 293 und 295; Isaacson, *Steve Jobs* (dt. Übers.), S. 635, 632 und 649; Betsy Morris, »Steve Jobs, Obsession, and Those Whales«, *Wired.com*, 7. Oktober 2011; Brent Schlender, »The Three Faces of Steve«, *Fortune*, 9. November 1998; Adam Lashinsky, »The Decade of Steve«, *Fortune*, 23. November 2009; Sharon Begley, »A Medical Gamble«, *Newsweek Special Commemorative Issue: Steve Jobs, 1955–2011*, S. 28–31; K. Scannell und Y. I. Kane, »SEC Opens Inquiry into Apple Disclosure on Jobs' Health: Source«, *Dow Jones News Service*, 21. Januar 2009; Y. I. Kane, »Apple's Jobs Take Medical Leave«, *Wall Street Journal*, 15. Januar 2009; »Jobs' Biography: Thoughts on Life, Death and Apple«, *npr.org*, 25. Oktober 2011; Stephen Fry, »The iPad Launch: Can Steve Jobs Do It Again?«, *Time*, 1. April 2010; Ken Auletta, »Publish or Perish«, *New Yorker*, 26. April 2010; Jeffrey A. Trachtenberg, »E-Book Readers Face Sticker Shock«, *Wall Street Journal*, 15. Dezember 2011; Apple Inc. Jahresbericht 2011; Y. I. Kane und Joann S. Lublin, »Apple Chief to Take Leave«, *Wall Street Journal*, 18. Januar 2011; Brent Schlender, »The Three Faces of Steve«, *Fortune*, 9. November 1998.

Kapitel 22: Vermächtnis

»Bono Calls Steve Jobs 'The Hardware Software Elvis'«, *Speakeasy blog*, wsj.com, 7. Oktober 2011; Mona Simpson, »A Sister's Eulogy for Steve Jobs«, *New York Times*, 30. Oktober 2011; Apple Inc. Jahresbericht 2011; Brent Schlender, »The Three Faces of Steve«, *Fortune*, 9. November 1998; Jobs, Rede an der Stanford University.



Register

Die Seitenangaben beziehen sich auf die gedruckte Ausgabe des Buches.

Abschlussrede 9, 11, 115 f., 205 f., 303

Aktien 108, 110, 141, 191

Apple's Aktienwert 109, 140, 151, 201 f., 274, 286, 291 f.

von Steve Jobs 101 f., 109, 140, 151, 192, 201 ff., 223, 232 f., 271, 279 f.

Angestellte 90 f., 108, 117–120, 122 ff., 153 f., 160, 187, 285

siehe auch unter einzelnen Angestellten

Angewohnheiten 26 f., 29, 56, 230 f.

Einfachheit 67, 79, 92, 115, 122 f., 267 f., 290, 301

Emotionen 10, 142 f., 216

Ernährung 42, 47, 50 f., 173, 177, 214, 258 ff., 283

Führungsstil 117, 121, 142 f., 153 f., 160 f., 187, 285

Kleidung 31, 36, 207

Opportunismus 60 f., 103, 117, 129

Perfektionismus 90 f., 120 f., 154, 169, 187, 275, 284, 289

Realitätsverzerrungsfeld 119 ff., 141 f., 256, 289, 295

Ruppigkeit 46, 80, 91, 108, 117 f., 140, 154, 160, 187, 285, 289

Vision 105, 110 f., 118 f., 152 f., 224 f.

Ansprachen 9, 11, 115 f., 205, 303

über den Tod 255 f., 262

über die Kündigung 159 f., 199

Anstellungen 27, 35, 43, 55 ff.

bei Wozniak 32 f., 68 f., 84, 88

Alcorn, Al 55 f., 61, 80

All-One-Farm-Kommune 59, 67, 95

Allen, Paul 98, 125, 187

Alpert, Richard 48, 53

Amelio, Gil 200–203, 212 f., 229

Animationsfilme 158–162, 188 f., 194 f.

Apple Computer (Apple Computer Inc., Apple Inc., Apple) 67, 69, 71, 74, 88, 109, 130–131,

235–236, 284–285

siehe auch Wozniak, Steve; einzelne Produkte

Aktienwert 109, 140, 151, 274, 286, 291 f.

Arroganz 125, 277

Bedienungsanleitungen 83, 85

Betriebssystem 199 f.

Börsengang 107 ff.

CD-Brenner 240

Einzelhandel 234

- Entlohnung 89, 223 f.
- erster Auftrag 70, 75 f.
- Firmensitze 75 ff., 92
- Geld 67, 75, 80–84
- Geschäftsgeheimnisse 150 f.
- Gewinne 92, 291 f.
- IBM und 125, 127, 192 f., 210–213, 291 f.
- Konkurrenz 79 f., 104, 224
- Kündigungen 204 f.
- Microsoft in Bezug auf 128 f., 192 f., 210–213, 291 f.
- Name 67 f., 274
- NeXT 200 ff.
- Rückkehr zu 201–204, 223 ff.
- Rücktritt von 150 f., 295 f.
- Schwierigkeiten 199 f., 203
- »Think Different«-Kampagne 215–218, 217
- Umsatz 127, 151 f., 274, 291 f., 300 f.
- Umschwung für 151, 227, 274
- Unternehmenskultur 214 ff.
- Apple Corps 71
- Apple Education Foundation 130
- Apple I 62, 79, 85
- Apple II 79 f., 84, 86 f., 89, 92 ff., 97, 100 ff., 104, 106, 109, 118, 122–126, 130, 133, 141, 151, 156, 209, 274
- Apple III 104, 107, 127, 141
- Apple TV 284
- Atari 55 f., 58 ff., 68, 75, 77 f., 80, 82
- AT&T 28, 273
- Baez, Joan 168
- Bardeen, John 28
- Beatles 68, 71 f., 220, 248, 250
- Bell Labore 28
- Berners-Lee, Tim 163 f.
- Bono 247, 299
- Börsenaufsicht 280, 287
- Brattain, Walter 28
- Brennan, Chrisann 42 f., 51, 78, 94 f., 168 f., 172
- Bushnell, Nolan 59 ff., 82
- Byte Shop 70, 76
- Campbell, Bill 213
- Canon 156, 186

-
- Captain Crunch (John Draper) 39, 41
 Carlton, Jim 202
 Cash, Johnny 248
 Catmull, Ed 160 f., 191, 271
 Chino, Kobun 78
 Commodore 80 f.
 Computer 26 f., 67 f., 130 f., 229, 241
 siehe auch unter einzelnen Firmen; einzelnen Modellen
 Chips 28, 64 ff., 78
 erste Monitore 102 f.
 Maus 103, 105, 267
 Wozniak, Steve 32 ff., 63 f.
 Cook, Rob 195
 Cook, Tim 296, 301 ff.
 Corning Incorporated 272
 Cue, Eddy 266
 Cunningham, Andrea 154

 Davidoff, Marty 98
 Dell, Michael S. 224
 Disney *siehe* Walt Disney Company
 Draper, John (»Captain Crunch«) 39, 41
 Drexler, Millard (»Mickey«) 234
 Drogen 30, 36, 42, 47 f.
 Dylan, Bob 24, 34, 42, 216, 220, 250, 284, 292

 Edison, Thomas 10, 58, 135, 216
 Egan, Jennifer 168 f.
 Einstein, Albert 144, 216, 287
 Eisner, Michael 271
 Ellison, Larry 189, 213
 »Entrepreneur des Jahrzehnts« 157
 Erziehung 18–22, 53, 58, 130 f.
 College 15 f., 45 ff., 49 ff.
 High School 30 ff., 32, 34–38, 41 ff.
 Espinosa, Chris 89, 93, 108, 121

 Fadell, Tony 266
 Familie 45 f., 110, 178 ff.
 siehe auch Kinder; Jobs, Clara; Jobs, Laurene Powell; Jobs, Paul
 leibliche Mutter 15 f., 174
 leibliche Schwester 174 ff., 288, 299 f.
 leiblicher Vater 15, 174, 176, 179

- Schwester 16 f., 76
Fernandez, Bill 29–33, 76, 108
Findet Nemo 9, 196, 270
Ford, Henry 10, 135, 155
Forstall, Scott 266
Friedland, Robert 47 f., 50, 57
Fry, Stephen 291
- Gates, Bill 98, 126, 208, 213, 219 f., 263, 294
 Meinungsverschiedenheiten mit 126, 128 f., 209 f., 219 f.
Gates, Melinda 263
Geld *siehe* Vermögen
Ein gemachter Mann (A Regular Guy, Simpson) 175 f.
Gesundheit 223, 256
 siehe auch Krebs; Tod
Gizmodo 277
Gladwell, Malcolm 275
Das große Krabbeln 195, 230
- Hanks, Tom 188
Harrison, George 71
Hawkins, Trip 105
Henson, Jim 216 f.
Hertzfeld, Andy 118 f.
Hewlett, Bill 27
Hewlett-Packard 26 ff., 59 f., 63
Hill, Imogene (»Teddy«) 20 f.
Ho, Carlton 31
Hovey, Dean 105
IBM 111, 124–128, 136 f., 139 f., 152, 200, 224
iBookStore 291
iBooks 229
iCandy Werbekampagne 226
iDVD 241
Iger, Robert 271
iMac 223, 227 ff., 233, 239, 243–246, 274, 302
Intel Corporation 64 ff.
Internet 164, 229
iPad 131, 236, 290 f., 299 ff.
iPad 2 294
iPhone 10, 37, 235, 266, 271–274, 276, 278, 283 f., 286, 290 f., 299
iPhone 4 236, 277
iPod 9, 235, 238, 243, 244–247, 248 ff., 260 ff., 267–270, 273 f., 276, 283, 286, 291, 301 f.

Isaacson, Walter 61, 172, 207, 216, 250, 263, 287 ff., 293 ff., 318
 iTunes 9, 71 f., 241, 248, 260, 274, 276
 Ive, Jonathan (»Jony«) 225, 235, 243, 245 f., 266, 290 f.

Jagger, Mick 137

Jandali, Abdulfattah (»John«) 15, 174, 176, 179

Jobs, Clara 15, 18, 20, 45 f., 77, 173 f.

Jobs, Laurene Powell 168, 170, 223, 258, 263, 287

Vergangenheit von 167, 171 ff.

Sohn mit 177

Jobs, Patty 16 f., 76, 175, 300

Jobs, Paul 15 ff., 20, 25, 45, 77, 174, 179

Jobs, Steve 250 f.

siehe auch Angewohnheiten;

Erziehung; Gesundheit;

Kinder; Kindheit;

Vermögen

Kapital von 101 f., 109, 140, 151, 192, 201 ff., 230 f., 271, 279 f.

als Prominenter 100, 110, 126 f., 134, 233, 289

Johnson, Ron 234

Kennedy, Robert 30

Kerwin, Pamela 205

Kinder von Steve Jobs

Jobs, Erin Siena 189, 264, 293

Jobs, Eve 292, 230, 264

Jobs, Lisa Nicole Brennan 95 f., 166 f., 169, 172 f., 175, 258, 292 f.

Jobs, Reed Paul 177, 264, 292

Kindheit 15 f., 18–22, 25 f.

King, Martin Luther, Jr. 30

Kottke, Daniel 47 f., 50 ff., 55 ff., 77, 94, 108

Krebs 256 f., 285–289

Ausbreitung 258 f., 283, 286 f.

Diät und 258 ff., 283, 293 f.

Lügen über 256, 258 f., 261 f., 286 f.

Land, Edwin 135, 144

Lang, Larry 25

Lasseter, John 160 ff., 184 f., 188, 191, 194, 271

Leary, Timothy 48

Lennon, John 139, 216 f.

Lennon, Sean 139

Levy, Steven 229, 261, 319

-
- Lin, Maya 168
Lisa (Computer) 104–107, 115 f., 124, 127 ff., 141
Lucas, George 152, 158
- MacBook Air 283
MacBook Pro 268
Macintosh 41, 115–124, 128 f., 137, 138, 267, 302
 Werbespots 135 f., 137, 139
Macworld Convention 202, 212, 272
Markkula, A. C. (»Mike«) 83, 87 ff., 91, 93, 101 f., 118, 124, 127, 130, 133, 142, 152, 213, 228, 235
Markoff, John 275
Microsoft 97 f., 124–127, 187 f.
 Apples Verhältnis zu 128 f., 192 f., 210–213, 291 f.
Miyake, Issey 207
MobileMe 284 f.
Die Monster AG 195, 270
Morita, Akio 144
Morris, Betsy 285
Motorola 65
Motorola ROKR 269
Musik 34, 238, 239 f., 250 f.
 siehe auch iTunes
- Napster 239, 245
Netscape 191
Newton 213, 267
NeXT 152–159, 161, 163 f., 167, 169, 172, 186 f., 199, 200–203, 205, 210
Nocera, Joe 153
- Patente/Patentrechte 235
Perot, H. Ross 153, 157, 171
Picasso, Pablo 216
Pixar 9, 151 f., 187 f., 192 f.
 siehe auch Lasseter, John
 Animationen 158–162, 188 f., 194 ff.
 Disney und 159, 185 f., 188, 190, 270 f.
Polaroid Corporation 144
Pong 54 f.
Power Mac G4 Cube 230, 233
- Rand, Paul 152
Raskin, Jef 117

Reagan, Ronald 141
Redse, Tina 169, 171
Religion *siehe* Spiritualität
Rosen, Benjamin 94
Rosenbaum, Ron 41
Rubinstein, Jon 242

Schieble, Joanne 15 f., 174
Schiller, Philip 266
Schlender, Brent 189, 192, 249
Schlender, Fernanda 189 f.
Schlender, Greta 189
Scott, Mike (»Scotty«) 88–91, 106, 117 f., 133, 266
Scott, Ridley 136
Sculley, John 107, 132, 133 f., 192
 Meinungsverschiedenheiten mit 135, 141 f., 149 f.
Shaffer, Richard 187
Shockley, William 28
Siliwood 185
Simpson, Mona 174 f., 177, 258, 288, 299, 302
Smith, Alvy Ray 160 f.
Sony 144, 207, 241
Spiritualität 29, 50, 57, 295
Stanford Abschlussrede
 siehe Abschlussrede
Stores 154, 232, 234, 267, 299

Telefone 38–41
 siehe auch iPhone
Terrell, Paul 70, 76
»Think Different«-Kampagne 215–218
Tod 299–302
 Rede über 255 f., 262
 Philosophie über 255 f., 262, 295 f.
Toshiba 242
Toy Story 9, 162, 184, 189–192, 194, 230, 245, 270 f.
Tribble, Bud 119

Überall, nur nicht hier (Anywhere But Here, Simpson) 175
Die Unglaublichen 196

Valentine, Don 82 f.
Vaterschaft 95 f., 177–180

-
- siehe auch* Kinder
Vermögen 102, 109, 140, 151, 192, 272
siehe auch Aktien
Entlohnung 60 f., 70, 231 ff.
Nettovermögen 262, 300 f.
von NeXT 201 f.
VisiCalc 94
- Walt Disney Company (Disney) 159, 161, 185 f., 188, 190, 270 f.
Wayne, Ron 68 f., 83
Weeks, Wendell 272
The Whole Earth Catalog 303
Wi-Fi 229
Wozniak, Jerry 81
Wozniak, Steve (»Woz«) 33, 37–41, 59, 62, 86, 90, 107, 140 f.
Ablenkungen 109 f.
Aktien von 108 f., 141
Anstellung 32, 68 f., 84, 87 f.
Apple I von 65–68, 79
erster Computer 32 f., 63
Geld und 60 f., 81
Hewlett-Packard und 68 f., 84, 87 f.
technische Verfeinerungen durch 78 f.
Zusammenarbeit 66 f., 79, 82
- Xerox 102–105, 115, 127, 129
- Yo-Yo Ma 250
- Zen-Buddhismus 47, 53, 58, 78, 122 f., 293

Bildnachweis

S. 2: Foto von Norman Seeff; S. 6: Foto von Paul Grover/Rex USA, mit freundlicher Genehmigung von Everett Collection; S. 8: Associated Press/Palo Alto Daily News, Jack Arent; S. 14: Foto von Otis Ginoza; S. 17, 32, 33: mit freundlicher Genehmigung von Seth Poppel/Yearbook Library; S. 44: Reed College, Edis Jurcys; S. 54: <http://en.wikipedia.org/wiki/File:Pong.png>; S. 62: Paul Sakuma/Associated Press; S. 74: Jessica Brandi Lifland/Polaris; S. 83: http://archive.computerhistory.org/resources/text/Apple/Apple.I.1976.102_646_518.pdf; S. 86: Photoshot/Everett Collection; S. 93: http://archive.computerhistory.org/resources/text/Apple/Apple.II.1977.102_637_933.pdf; S. 100: mit freundlicher Genehmigung von *Inc. Magazin*; S. 107: mit freundlicher Genehmigung der Palo Alto Historical Association; S. 112/113, 132: Foto von Norman Seeff; S. 137: http://www.usatoday.com/tech/columnist/kevinmaney/2004-01-28-maney_x.htm; S. 138: Foto von Norman Seeff; S. 148: Doug Menuetz/Associated Press; S. 166: Ed Kashi/VII; S. 170: Ron Sachs/Polaris; S. 175: © Najlah Feanny/CORBIS SABA; S. 184: Randi Lynn Beach/Associated Press; S. 198: Foto von Joe Ravi/Creative Commons Attribution-ShareAlike; S. 208: Julia Malakie/Associated Press; S. 217: mit freundlicher Genehmigung von Gastlight Ad Archives; S. 222: Paul Sakuma/Associated Press; S. 226: mit freundlicher Genehmigung von Gastlight Ad Archives; S. 232: Foto von Anna Roberto; S. 236: HereToHelp/Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported; S. 238: Marcio Jose Sanchez/Associated Press; S. 254: Lea Suzuki/Corbis; S. 266: Jonathan Sprague/Redux; S. 282: Xinhua/eyevine/Redux; S. 298: Peter Dasilva/The New York Times/Redux; S. 302: Associated Press; S. 305: Foto von Justin Sullivan/Getty Images; Zeitleiste S. 307–310: Illustrationen von Michael Weldon; S. 311: Foto von Brad Blumental; S. 336: mit freundlicher Genehmigung der Palo Alto Historical Association.

Über die Autorin

Karen Blumenthal ist langjährige Wirtschaftsjournalistin beim Wall Street Journal und eine renommierte Sachbuchautorin. Sie lebt in Dallas, Texas.

Mai 2012,,
Die Originalausgabe erschien 2012
unter dem Titel *Steve Jobs. The Man Who Thought Different*
bei Feiweil and Friends, New York
© 2012 Karen Blumenthal
Für die deutsche Ausgabe
© 2012 Bloomsbury Verlag GmbH, Berlin
Alle Rechte vorbehalten
Satz und ebook: Greiner & Reichel, Köln
Umschlaggestaltung: Nina Rothfos & Patrick Gabler, Hamburg,
unter Verwendung einer Fotografie von
© Shaun Curry/AFP/Getty Images

ISBN 978-3-8270-7592-5

www.bloomsbury-verlag.de