

300 Tage Tim Cook Wie führt er Apple?

Tim Cook führt Apple bei Redaktionsschluss seit 300 Tagen. Erste eigene Schritte hat Cook an der Spitze des designverliebten Unternehmens mit den kühnen Produktvisionen absolviert, sein eigenes Profil hat er noch nicht gefunden.

Dirk Kunde

Tim Cook stellt die dritte Generation des iPad im Yerba Buena Center in San Francisco vor.



Das hat selbst Steve Jobs beeindruckt. Der sonst so ruhige und stille Tim Cook steigert sich in einer Telefonkonferenz in ein minutenlanges Apple-Glaubensbekenntnis. Es fallen Sätze wie „Wir sind auf der Erde,

um großartige Produkte zu machen und das wird sich nicht ändern.“ „Wir sind aufrichtig genug, um uns einzugestehen, wenn wir falsch liegen und haben den Mut, das Ruder herum zu reißen.“ Und schließlich ein Satz, der Jobs zeigt, dass er den richtigen als Nachfolger im Auge hat: „Ich denke, unabhängig davon, wer in welchem Job tätig ist, sind diese Werte so tief im Unternehmen verankert, dass es Apple sehr gut gehen wird.“ Damit sind natürlich Jobs Werte gemeint und Cook hat es nicht gewagt, sich darüber zu stellen. Der Satz fiel im Januar 2009, Tim Cook vertrat Jobs an der Spitze des Unternehmens, wie er es insgesamt drei Mal tat, bevor er am 24. August 2011 zum CEO wurde. Der fragende Analyst am anderen Ende der Telefonleitung wollte eigentlich wissen, wer auf Jobs folgt, falls dieser nicht zurückkäme. Gerechnet hat er sicherlich mit einer dieser typisch kurzen, freundlich abbügelnden Antworten, wie man sie vom Top-Management gewohnt ist.

Von zwei Monaten auf zwei Tage

Doch Mr. Backoffice hat sich mit seiner Predigt für Höheres qualifiziert. Viele Beobachter zweifelten an seiner Eignung. Er ist der Herstellungs-Kerl in einem Unternehmen, das seine Produktion in fremde Hände am anderen Ende der Welt legte. Doch der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens hat zwei Seiten: Wer innovative Produkte verkauft, kann höhere Preise verlangen. Das war Jobs Part. Senkt man Herstellungs- und Vertriebskosten auf ein Minimum, verdient man auch Geld – dafür sorgte Cook. Die Computerbranche ist heute ein Geschäft mit schwachen Margen. „Ohne Cook müsste ein iPad 5.000 Dollar kosten“, scherzt ein

ungenannter Branchenexperte in einem der wenigen Artikel, die man über Cook in US-Archiven findet. Die Summe ist natürlich zu hoch gegriffen, doch so ein Gerät unter 1.000 Dollar anbieten zu können, ist eine Meisterleistung. Genau für diese Aufgabe wirbt ihn Jobs im Frühjahr 1998 bei Compaq ab. Zu diesem Zeitpunkt betreibt Apple eigene Fabriken. Cook senkt die Zahl der Zulieferer von mehreren Hundert auf 24. Für Produkte wie Drucker oder den Newton kommt das Aus. Neun von zehn Lagerhäuser werden geschlossen. Bis dahin stehen für zwei Monate fertige Produkte in den Regalen. Cook senkt das auf zwei Tage. Der Schnitt entschlackt die Bilanz um 500 Millionen US-Dollar, denn Inventar ist totes Kapital. Just-In-Time-Produktion ist das Schlagwort Ende der 90er Jahre und somit ist die Auslagerung nach Asien unausweichlich. Jobs will Kontrolle über die Produkte von der Entwicklung bis zum Verkauf, und so treibt Cook den Aufbau eigener Läden voran. Heute besteht die größte Herausforderung in der Absatzplanung. Bei Produkten, die im Jahresrhythmus erneuert werden, muss man genau wissen, wie viel Flash-Speicher und Displays man einkauft, um nicht auf einem Berg an Bauteilen sitzen zu bleiben oder noch schlimmer – die Nachfrage nicht decken zu können.

Mails um 4:30 Uhr

Cook hat diese Aufgaben perfektioniert, mit harter Hand. Er schreit nicht. Seine Werkzeuge sind ein stechender Blick, bohrende Detailfragen und Schweigen. Letzteres kann sehr unangenehm für Untergebene werden, wenn sie Antworten nicht wissen. Dann ist nur

Erste Mails mit Anweisungen erhalten seine Mitarbeiter morgens um 4:30 Uhr. Danach ist Cook im Fitness-Studio.

das Geraschel der Energieriegel-Verpackung zu hören, die er ständig isst. Überliefert ist eine Anekdote bei der es um Schwierigkeiten bei einem Zulieferer in China ging. Eine halbe Stunde nachdem das Problem angesprochen wurde, wendet sich Cook an seinen Abteilungsleiter und fragt mit seinem Südstaaten-Akzent: „Warum bist Du noch hier?“. Der Angesprochene steht vom Konferenztisch auf, fährt ohne Koffer zum Flughafen und löst ein One-Way-Ticket. Regelrecht „gegrillt“ wurde kürzlich Dave Morin, Chef des Social Media-Angebots „Path“. Cook zitierte den 31-jährigen in sein Büro, nachdem bekannt wurde, dass die App ungefragt Daten aus den Adressbüchern der Nutzer



Foto: ChinaFotoPress / Getty Images



Foto: Bloomberg / Getty Images

Oben: Tim Cook besucht eine iPhone-Produktionsstätte des Zulieferers Foxconn in Zhengzhou, China.

Links: Die Arbeitsumstände in Zuliefererfabriken besprach Cook in Beijing auch mit Regierungsvertretern.

Unten: Schon fast Routine – Tim Cook bei der Präsentation des neuen iPad im März.



Foto: Getty Images / Keivork Djansezian

In den vergangenen 14 Jahren baute sich Cook eine starke Machtbasis im Unternehmen und bei Zulieferern auf.

ausliest. Apples Ruf als gründlicher App-Prüfer stand auf dem Spiel.

Erste Mails mit Anweisungen erhalten seine Mitarbeiter morgens um 4:30 Uhr. Danach ist Cook im Fitness-Studio und sitzt ab 6:00 Uhr am Schreibtisch. Wichtige Montags-Besprechungen werden am Sonntag in Telefonkonferenzen vorbereitet. Über sein Privatleben ist kaum etwas bekannt. Er fährt Fahrrad und geht im Urlaub wandern. Gawker titelte zu seinem Amtsantritt, nun sei er Amerikas mächtigster Schwuler. Cook hat das nie kommentiert, auch zeigt er sich nicht mit einem Lebenspartner in der Öffentlichkeit.

ausliest. Apples Ruf als gründlicher App-Prüfer stand auf dem Spiel. Erste Mails mit Anweisungen erhalten seine Mitarbeiter morgens um 4:30 Uhr. Danach ist Cook im Fitness-Studio und sitzt ab 6:00 Uhr am Schreibtisch. Wichtige Montags-Besprechungen werden am Sonntag in Telefonkonferenzen vorbereitet. Über sein Privatleben ist kaum etwas bekannt. Er fährt Fahrrad und geht im Urlaub wandern. Gawker titelte zu seinem Amtsantritt, nun sei er Amerikas mächtigster Schwuler. Cook hat das nie kommentiert, auch zeigt er sich nicht mit einem Lebenspartner in der Öffentlichkeit.

Der natürliche Nachfolger

Mit seiner ruhigen, aber zupackenden Art baute sich Cook in den vergangenen 14 Jahren eine starke Machtbasis im Unternehmen und bei Zulieferern auf. Zuerst hatte er die Bereiche Fertigung, Lagerhaltung und Vertrieb unter sich. Später kamen Kundendienst, die Reseller-Organisation sowie die Macintosh Hardware-Sparte hinzu. Vor dem iPhone-Start war er Verhandlungsführer mit den Mobilfunkanbietern. Alles Bereiche, in denen er Jobs nie in die Quere kam. Im Gegenteil: Er verschaffte dem CEO kreative Freiheit. So wurde er zum natürlichen Nachfolger. Externe Kandidaten hätten es schwer gehabt, wie das Beispiel Mark Papermaster zeigt. Apple musste sogar vor Gericht durchsetzen, dass er 2009 von IBM in die iPhone-Sparte wechseln durfte. Doch er kam nie richtig in Cupertino an. Ein Jahr später, kurz nach „Antennagate“ beim iPhone 4, war er wieder weg, ohne dass Apple seinen Abgang offiziell verkündete – einfach fort. Die Führungsriege ist ein eingeschworener Boys-Club. Alle, bis auf Chef-Lobbyist Bruce Sewell, sind mindestens 13 Jahre im Unternehmen. Was aber nicht heißt, dass sich alle gut verstehen. Gerüchten zufolge, halten es Designer Jonathan Ive und Hardware-Chef Bob Mansfield mit Scott Forstall in einem Raum nur aus, wenn Tim Cook als Puffer anwesend ist. Forstall hat sich mit Sicherheit Chancen auf den CEO-Posten ausgerechnet. Er kennt Jobs seit seiner Zeit bei NeXT, durfte bei Präsentationen wiederholt auf die Bühne. Als Chef der iOS-Sparte verantwortet er rund 70 Prozent des Konzernumsatzes. Mit Mountain Lion, das noch mehr Elemente aus iOS übernimmt, werden sein Einfluss und Ego weiter wachsen. Forstall (43) ist jung und ehrgeizig genug, um auf die richtige Gelegenheit zu warten. Cook wird ihn im Auge und Zaum halten müssen.

Bonbons für die Anleger

Gleichzeitig muss der CEO an seinem Bild in der Öffentlichkeit arbeiten. Wie Steve Jobs kann er nicht agieren,

das wird ihm niemand abnehmen. Dabei tritt er äußerlich durchaus ähnlich auf: graue Haare, Brille, sportlich schlank, Sweatshirt oder Hemd, Jeans und Turnschuhe. Letztere waren bei Jobs von New Balance, bei Cook sind sie von Nike, denn er sitzt im Verwaltungsrat des Sportartikelherstellers. Mit Spannung schaute die IT-Welt auf Cooks erste Präsentation am 4. Oktober 2011. Die meisten Kommentare fielen ernüchternd aus: Art und Weise waren viel zu dicht am Jobs-Stil ohne den geliebten „One more thing...“-Paukenschlag. Erwartet wurde ein iPhone 5, es kam ein 4S. Erst im Nachhinein ahnt man wie groß die Belastung für Cook gewesen sein muss. Wie soll man sich von seinem Weggefährten und Vorbild emanzipieren, wenn dieser im Sterben liegt? Steve Jobs erlag seinem Krebsleiden am darauf folgenden Tag.

Cooks erster Befreiungsschlag kommt fünf Monate später. Er überzeugt die sieben übrigen Mitglieder des Verwaltungsrats, dass Apple nach 17 Jahren wieder eine Dividende zahlen sollte. Bumm! Ein Knaller, allerdings eher in der Finanzwelt als beim technikbegeisterten Publikum. Steve Jobs waren Anleger nicht wichtig, er hat sich nie mit Investoren getroffen. Knapp 100 Milliarden Dollar Barvermögen besitzt Apple. Rund 10 Milliarden Dollar will

Scott Forstall, Apples Senior Vice President der iOS Software hatte sich mit Sicherheit Chancen auf den CEO-Posten ausgerechnet.

man in den kommenden drei Jahren an Aktionäre ausschütten. Mit weiteren 35 Milliarden Dollar will Cook Mitarbeiteraktien aufkaufen. Übt ein Angestellter sein Optionsrecht aus, verwässern die neuen Papiere den Aktienkurs. Dem soll ein Aufkaufen entgegenwirken. Apple ist die weltweit wertvollste Aktiengesellschaft, mit 570 Milliarden Dollar ist es mehr wert als alle börsennotierten Einzelhandelsunternehmen der USA zusammen.

Auf nach China

Dabei macht Apple über die Hälfte seines Umsatzes außerhalb der USA. China ist mit Abstand der wichtigste Auslandsmarkt. Hier wird bereits jeder sechste Dollar umgesetzt, die vier umsatzstärksten Apple-Läden befinden sich in dem Land mit 1,3 Milliarden Einwohnern. So überrascht es kaum, dass Cooks erste Auslandsreise nach Peking führt. Er besucht den Apple Laden im Pekinger Stadtviertel Xidan, lässt sich mit Kunden fotografieren. Er inspiziert eine Produktionsstätte von Foxconn. Wirklich überraschend ist sein Treffen mit Li Keqiang, dem stellvertretenden Ministerpräsidenten. Der Politiker hat Chancen, im kommenden Jahr Chinas Premier Wen Jiabao im Amt zu folgen. Worum es bei dem Gespräch ging, verrät keine der beiden Seiten. Doch es gehört nicht viel Fantasie dazu, anzunehmen, dass über Proview gesprochen wurde. Der Monitorhersteller

entwickelt sich zum Damoklesschwert für Apples Erfolg in China. Das iPhone verkauft sich bestens: Schätzungen belaufen sich auf 45 Millionen Euro Umsatz allein mit dem 4S seit Verkaufsstart zu Jahresbeginn. Kunden von China Unicom und China Telecom können ein iPhone erwerben. Die Verhandlungen mit China Mobile, dem größten Anbieter mit über 660 Millionen Kunden, laufen noch. Das iPad soll ebenfalls ein Erfolg werden, doch Proview möchte Apple den Verkauf und Export des Tablets verbieten.

Strohmann aus London

Die Geschichte klingt wie eine Räuberpistole. Sie ist komplex und verworren, kein Wunder, dass Cook gleich ganz oben Schützenhilfe sucht. Kurz zusammengefasst: Apple erwirbt 2009 über einen Strohmann die Namensrechte zum Schnäppchenpreis von 35.000 britischen Pfund. Die IP Application Development Ltd. mit Sitz in London sagt den Verkäufern von Proview Taiwan: „Der Name passt zu unseren Initialen, IPAD.“ Man werde ihn nicht für Konkurrenz-Produkte einsetzen, von Apple ist nie die Rede. Die Proview International Holding in China ist heute so gut wie pleite, hat schätzungsweise 45 Millionen Euro Schulden. Die Banken haben die Macht übernommen. Da käme ein Geldsegen von Apple gerade recht. Die Anwälte begründen ihre Klagen in China und Kalifornien damit, dass Proview Taiwan niemals die Namensrechte für China besessen hat und somit auch nicht verkaufen konnte.

Anwälte könnten auch für Cook die wichtigsten Berater werden. Der Wettbewerb in der Branche wird derzeit in Gerichtssälen und nicht in Läden entschieden. Mit unzähligen Patentklagen lähmen sich Apple, Google (besitzt Patente von Motorola Mobility), Microsoft, HTC, Nokia und Samsung gegenseitig und verteuern damit ihre Produkte. Bis wir Cooks Handschrift bei einem neuen Apple-Produkt sehen werden, dürfte noch viel Zeit vergehen. Die Anstöße zur Weiterentwicklung der Rechner, Smartphones, Tablets und dem erwarteten Apple-Fernseher stammen alle noch von Steve Jobs. Aber Cook muss auch gar kein visionärer Produktentwickler werden. Ein guter CEO sollte die besten Talente der Branche anlocken und ihnen Raum geben.



Steckbrief: Timothy Donald Cook

Geburtstag: 1.11.1960 (Skorpion)

Eltern: Vater war Hafenarbeiter, Mutter Hausfrau

Aufgewachsen in: Robertsedale, Alabama, wenige Autominuten vom Golf von Mexiko entfernt

Studium: Betriebstechnik, Bachelor, Auburn University (1982), MBA, Duke University, 1988 (Abendstudium)

Berufslaufbahn:
IBM – 12 Jahre,
Intelligent Electronics
Compaq – ½ Jahr
Apple – seit 3/1998

Vertrat Steve Jobs als Firmenchef:
2004 – zwei Monate
2009 – sechs Monate
2011 – acht Monate

Gehalt: 900.000 Dollar (2011)

🔴 **Aktien:** Cook erhielt 1.000.000 Aktienoptionen zum Antritt als CEO; 50 Prozent werden fünf Jahre, der Rest zehn Jahre nach Amtsantritt ausgegeben – wenn er dann noch Firmenchef ist. Verkaufte bereits Aktien im Wert von über 100 Mio. Dollar. Die Aktie legte seit Amtsantritt von Cook über 60 Prozent zu (373,72 Dollar am 24.8.11 auf 609,86 am 30.3.12).

🔴 **Sport:** Radfahren, Wandern, Fitness. Ist Fan der „Auburn Tigers“ (Football). Unterstützt die Krebs-Hilfsorganisation Livestrong.org von Lance Armstrong – trägt deren Sweatshirts, die wiederum von Nike hergestellt werden.

🔴 **Diverses:** Kauft Haus für 1,9 Mio. Dollar in Palo Alto (gilt in der Millionärsgegend als kleines, bescheidenes Objekt). Trägt Nike-Turnschuhe und sitzt seit 2005 im Verwaltungsrat des Unternehmens. Der Sportartikelhersteller ist mit Nike+ das einzige Produktunternehmen, das tief in iOS integriert ist (Laufdaten, Musik etc.).