

Tim Cook übertrifft das Genie Steve Jobs

Unter dem biedereren Südstaaten-Manager ist Apple zum wertvollsten Unternehmen der Welt geworden

ANDRÉ MÜLLER

Als Tim Cook am 24. August 2011 Apple-Chef wurde, mochten sich viele Fans der Firma nicht recht freuen. Tim Cook, der emsig arbeitende COO? Der leise, aber biedere Cheflogistiker sollte das Genie Steve Jobs ersetzen? Manche Auguren hatten auf den kreativen Chefdesigner Jony Ive als Nachfolger gesetzt; doch es war Jobs selbst, der Cook portierte. Wenige Wochen nach der Stabübergabe war Steve Jobs tot. Der Bauchspeicheldrüsenkrebs hatte ihn besiegt. Die Apple-Anhänger fragten sich, ob Jobs noch ein, zwei Geniestreiche aufgegleist habe. Würden sie Apple zwei Jahre über Wasser halten, oder vier?

Tim Cook fasste eine Aufgabe, an der zahlreiche Spitzenmanager scheitern: Er sollte als CEO den Gründer, die Überfigur des Unternehmens ersetzen. Dass er erfolgreich war, verdankte er zum Teil seinem klugen Vorgehen, aber nicht nur. «Tim Cook hatte den Vorteil, dass Steve Jobs nicht mehr da war», sagt Thomas Keil, Wirtschaftsprofessor an der Universität Zürich.

Tim Cooks Karriere konnte ihn bis dahin nicht auf den exponierten Apple-Chefposten vorbereiten: Er erzielte seine Erfolge meist ausserhalb des Rampenlichts. In Alabama hatte der Sohn eines Werftarbeiters und einer Apothekenangestellten die Schule und die Universität besucht, mit guten bis sehr guten Leistungen. Mitschüler erinnern sich an seine Kollegialität, seinen Fleiss. Der Wirtschaftsingenieur machte zuerst bei IBM Karriere, er blieb «Big Blue» über ein Jahrzehnt lang treu.

Vorsicht in den ersten Monaten

Cook wurde 1998 von Steve Jobs zu Apple geholt, um die Logistik der damals kriselnden Firma in den Griff zu bekommen. Apple hatte ineffiziente Fabriken, viel zu hohe Lagerbestände und war schlecht darin, zu prognostizieren, wie hoch der Umsatz seiner Produkte ausfallen würde. Während Steve Jobs an der Spitze die Produktpalette von Apple radikal entrümpelte, trieb Cook in harten Verhandlungen mit den Lieferanten die Herstellungskosten nach unten und lagerte einen Grossteil von Apples Produktion nach China aus – nicht zuletzt festigte er die enge Kooperation mit dem Auftragsfertiger Foxconn. Es war somit auch Cook zu verdanken, dass ab 2007 die ersten iPhone-Generationen, die reissenden Absatz fanden, rechtzeitig in den Läden eintrafen.

Tim Cook kannte das Unternehmen, das er führen sollte, also ziemlich gut. Doch das reicht oft nicht, um einen gelungenen Wechsel an der Spitze zu garantieren, wie Thomas Keil erklärt. Zusammen mit der Führungsexpertin Marianna Zangrillo hat er jüngst in einem Buch die grössten Herausforderungen bei CEO-Nachfolgen analysiert. Ein Hauptproblem ist oft der übermächtige Unternehmensgründer, der seinen Chefposten zwar abgibt, sich aber weiterhin in die grossen Entscheide einmischte. Derzeit stellt sich diese Frage bei Amazon: Jeff Bezos hat den CEO-Job zwar an Andy Jassy abgegeben, bleibt



Tim Cook war Steve Jobs' Wunschnachfolger als CEO von Apple. Dennoch zweifelten viele an seinen Fähigkeiten. STEPHEN LAM / REUTERS

als geschäftsführender Präsident («executive chair») aber eng involviert. Insbesondere, wenn die Mitarbeiter an Entschieden des neuen Chefs zweifelten oder unzufrieden seien, würden sie sich an den vorherigen CEO wenden, sagt Keil. Das kann die Autorität des oder der Neuen untergraben.

Nach Steve Jobs' Tod musste sich Apple indes ganz auf Cook ausrichten. «Das bedeutete für ihn reinen Tisch», sagt Keil. Chefinnen und Chefs müssten in den ersten Monaten unglaublich vorsichtig sein. Informationen von unzufriedenen Mitarbeitern würden an die Medien durchgestochen und könnten den Ruf des Neuen rasch beschädigen. «Sie haben nur eine Chance, um einen ersten Eindruck zu hinterlassen und ihre CEO-Marke zu prägen. Jeder ist nervös, jede schaut genau auf ihr Handeln und will im Kaffeesatz lesen.»

Cook agierte klüger. Zwar machte er bei seinen ersten Produktpräsentationen einen hölzernen Eindruck. Doch Cook hatte stets klargemacht, dass er kein Steve Jobs 2.0 sein würde, weder in seinem Auftritt, seiner Kommunikation noch in seinem Führungsstil. Laut Keil das einzig Richtige: «Er hätte sonst immer schlecht ausgesehen – wie ein zweitklassiger Steve Jobs.» Gleichwohl drückte er Apple bald seinen eigenen Stempel auf und veränderte die Unternehmenskultur in Cupertino. So schickte er 2012 den einflussreichen Ingenieur Scott Forstall in die Wüste, als «Apple Maps», das Forstall verantwortete, beim Publikum schlecht ankam. Forstall galt stets als Unruheherd bei Apple, hatte aber seinen festen Platz im System Jobs gehabt. Cook entschuldigte sich zudem öffentlich für die fehlerhafte Karten-App; von Steve Jobs war solche Demut kaum je zu vernehmen. Apple schickte sich unter Cook zudem erstmals ernsthaft an, die sozialen Probleme bei seinen chinesischen Tieflohn-Zulieferern in den Griff zu bekommen und die Smartphones nachhaltiger herstellen zu lassen.

Die Erfolgsmaschine rollt weiter

Das Produktesortiment von Apple entwickelte sich stetig weiter: 2015 folgte mit der Apple Watch die erste grosse Neuerung, die nicht auf Jobs zurückging. Die Ende 2016 eingeführten AirPods erwiesen sich als Erfolg, zudem baute der Konzern aus Cupertino sein lukratives Servicegeschäft sukzessive aus. 2018 erreichte Apple als erstes Unternehmen weltweit eine Börsenbewertung von über 1 Bio. \$. Mittlerweile sind es gar 2,4 Bio. \$.

Tim Cooks Führungsstil passe sehr gut zum Reifegrad von Apple, sagt Stephanie Kaudela-Baum. Die Professorin der Hochschule Luzern forscht dazu, wie sich wissensintensive Unternehmen erfolgreich führen lassen. «Der Start-up-Groove ist längst einer klassischen Unternehmensstruktur gewichen.» An die Stelle von disruptiver sei inkrementelle Innovation getreten. Oder anders gesagt: Die iPhones 11, 12 oder 13 bieten keine Revolution, sie sind einfach stets ein bisschen besser als ihre Vorgänger. Um die Balance zwischen Bewahren und Erneuern zu halten, brauche es sogenannte beidhändige Führung, auf Englisch «ambidextrous leadership», sagt Kaudela-Baum: Eine Hand des Unternehmens sorgt für hocheffiziente Prozesse und Qualitätssicherung, die andere schafft Raum für Kreativität und kämpft dagegen, dass das Unternehmen satt wird und sich auf dem Erfolg seiner aktuellen Produkte ausruht.

Dass Apple in Cooks Jahrzehnt an der Spitze blieb, ist eine Leistung für sich. Der Konzern muss sich auf einem dynamischen Markt bewegen; Technologiesprünge oder Lieferkettenprobleme können die Hierarchie leicht durcheinanderbringen. Ein Einzelner könne diese Komplexität gar nicht bewältigen, sagt Kaudela-Baum. «Um sich auf diesem Markt zu behaupten, braucht es ein erstklassiges Führungs-

team», und Cook habe sich als Orchestrator hervorgetan.

Jobs' Besessenheit, sein charismatischer, teilweise aber auch tyrannischer Führungsstil mochten die Apple-Crew einst stark motiviert und die Firma vorgebracht haben. Ob das Unternehmen 2021 damit noch Erfolg gehabt hätte, scheint aber fraglich. «Cooks kollegialer Führungsstil entspricht dem Zeitgeist», sagt Kaudela-Baum. «Auch im Silicon Valley haben junge Mitarbeiter mittlerweile andere Ansprüche an ihren Arbeitgeber.» Das zeigte sich etwa im Fall des ehemaligen Uber-Chefs Travis Kalanick: Er musste 2017 den Chefposten bei dem Fahrdienstvermittler abgeben, unter anderem weil zahlreiche Angestellte und die Öffentlichkeit gegen die frauenfeindliche «Bro-Kultur» rebellierten, die unter Kalanick gediehen war. Uber funktionierte fortan auch ohne seinen Gründer.

Gewiefter Taktiker

Manche Persönlichkeiten wie eben Cook seien nicht für die Bühne gemacht, sagt Keil, sie könnten im direkten Gespräch aber trotzdem sehr überzeugend sein und Teams auf ihre Ideen einschwören. Mit seiner nüchternen Art habe Cook zudem Probleme lösen können, an denen der polarisierende Jobs wohl gescheitert wäre. Beispielsweise, als sich Apple 2016

weigerte, für das FBI den Schutz der Kundendaten aufzuweichen: «Cook hat eine klare Position bezogen», sagt Keil. «Aber er hat keine Brücken verbrannt.»

Dass Cook ein gewiefter Taktiker sein kann, bewies er durch seinen Umgang mit US-Präsident Donald Trump: Die politische Schnittmenge der beiden war klein. Apple lief zudem Gefahr, ins Kreuzfeuer von Trumps Handelskrieg zu geraten. Aber Cook hat, wie eine Bloomberg-Recherche Anfang Jahr gut nachzeichnete, einen Draht zu Trumps Umfeld geschaffen. Im November 2019 bot Cook dem Präsidenten in der Apple-Fabrik in Austin eine grosse Bühne: Trump prahlte fälschlicherweise damit, zahlreiche Industriejobs ins Land zurückgeholt zu haben. Cook stand neben ihm. Steve Jobs hatte einst auf die Frage von Barack Obama, warum Apple nicht wieder in den USA produzieren könne, noch schroff geantwortet: «Diese Jobs kehren nicht wieder zurück.»

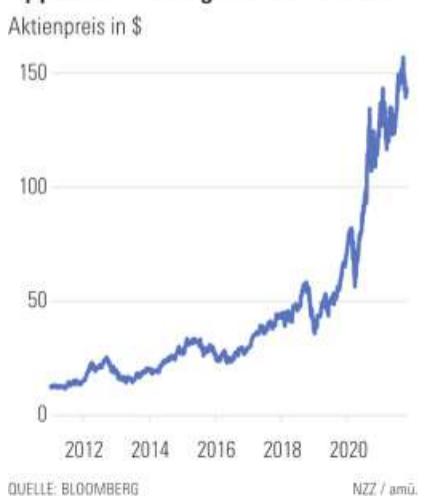
Und wer folgt auf Cook?

Apple hat den Handelskrieg zwischen den USA und China bisher nicht schlecht überstanden. Doch die Unsicherheit bleibt. Der Tech-Konzern hat, wie andere Unternehmen auch, mit Lieferkettenproblemen zu kämpfen. Derzeit steht zudem der App Store, eines von Apples marginträchtigsten Geschäftsfeldern, unter Beschuss von App-Entwicklern, die mehr Freiheit fordern und einen grösseren Teil der Gewinne für sich behalten wollen. Auch der europäische Wettbewerbshüter hat ein Auge auf den App Store geworfen.

Das grösste Manko von Cook ist in den Augen mancher Apple-Kenner jedoch, dass er schon lange kein «one more thing...» mehr präsentieren konnte: Noch immer hält das iPhone das Apple-Universum zusammen und sorgt für einen Grossteil der Gewinne. Es wird Jahr für Jahr ein bisschen besser und ein bisschen teurer. Radikale Neuerungen wie das Apple-Auto scheinen dagegen festzustecken oder sind gescheitert.

Es wird erwartet, dass Cook sicher noch bis 2025 CEO bleiben will – um zu beweisen, dass Apple noch zu grossen Innovationen fähig sei. Anstelle des Autos könnte wohl ein Produkt im Zentrum stehen, das Augmented Reality (AR) endlich bei der breiten Bevölkerung etabliert. «Wer der oder die nächste CEO wird, hängt stark von den nächsten zwei bis drei Jahren ab», sagt Thomas Keil. «Wenn Apple bei der AR-Technologie der Durchbruch gelingt, beweist Cook, dass disruptive Innovationen auch ohne ein Genie à la Jobs an der Spitze möglich sind.» Schläge das Projekt fehl, werde sicher die Frage laut, ob es statt eines teamorientierten Lenkers wie Cook wieder eine «geniale» Figur an der Spitze brauche.

Apples Höhenflug unter Tim Cook



ANZEIGE

MIGROS-KULTURPROZENT-CLASSICS präsentiert

LONDON SYMPHONY ORCHESTRA

KKL LUZERN
18.10.2021
Vorverkauf +41 41 226 77 77

CASINO BERN
19.10.2021
Vorverkauf 0900 325 325

TONHALLE ZÜRICH
21.10.2021
Vorverkauf +41 44 206 34 34

Robin Ticciati (Dirigent)
Antoine Tamestit (Viola)

Werke von Walton, Brahms

migros kulturprozent classics