

Fallstudie 6

Apple – vom PC zur Apple Watch¹

Apple Inc. und seine Herausforderungen 2015

Anfang 2015 verkündete Apple die besten Quartalszahlen seiner Geschichte. Mit dem Erfolg des iPhones 6 gelang es Apple, sich weiter von seinen Mitbewerbern abzusetzen, und die Aktien legen zu einem ungeahnten Höhenflug an. Nach beinahe fünf Jahren ohne eine Produktinnovation soll nun auch mit der Apple Watch ein völlig neues Produktsegment den zukünftigen Erfolg sicherstellen. Doch der Erfolgsdruck ist groß. Aufkäufe von Unternehmen und ein dadurch erhöhtes Engagement in weiteren Produktsegmenten stellen die bisherige Strategie in Frage. Wird es Apple gelingen, den bisherigen Erfolgskurs beizubehalten, oder ist ein fundamentaler Wandel in der Entwicklung des wohl meistbewunderten globalen Unternehmens der letzten zehn Jahre notwendig? Zur Beantwortung dieser Frage lohnt sich der Blick in Apples Unternehmensgeschichte.

¹ Diese Fallstudie wurde in Zusammenarbeit mit Michael Sitte verfasst.

Apples Anfänge

Apple wurde im April 1976 von Steve Jobs und Steve Wozniak mit einem Startkapital von 1750 US-Dollar gegründet. Das Geld stammte aus dem Verkauf von Jobs VW-Bus und Wozniaks Hewlett-Packard-Taschenrechner. Die beiden hatten die Idee, einen Computer auf den Markt zu bringen, der einfach zu bedienen ist. Nach einer Vorversion, dem Apple I, war es im April 1978 dann so weit. Der Apple II kam auf den Markt und wurde schnell zum Branchenführer. Bis Jahresende 1980 wurden bereits 100 000 Stück verkauft.¹

Erst 1981 brachte IBM ebenfalls einen Personal Computer auf den Markt. Dieser nutzte das Betriebssystem (OS) DOS von Microsoft und war ein vergleichsweise offenes System, welches von anderen nachgebaut werden konnte. Apple jedoch praktizierte eine horizontale und vertikale Integration², vertraute dem eigenen geschützten Design und lehnte es ab, Lizenzen seiner Hardware an Dritte weiterzugeben.

Die IBM-PCs wurden bald zum Industriestandard. Apple antwortete darauf mit der Einführung des Macintosh im Jahr 1984. Der Mac markierte einen Durchbruch bei der Bedienerfreundlichkeit, bei Industriedesign³ und technischer Eleganz. Der langsame Prozessor des Mac und der Mangel an kompatibler Software limitierten jedoch den Verkaufserfolg. Der Jahresgewinn von Apple fiel zwischen 1981 und 1984 um 62%. Steve Jobs wurde schließlich 1985 aus dem Unternehmen gedrängt.⁴

John Sculley, den Steve Jobs zuvor wegen seiner Marketingfähigkeiten von Pepsi-Cola abgeworben hatte, wurde sein Nachfolger. Unter Sculley drang der Mac in neue Märkte ein, vor allem auch in den Bereich Computer-Aided Publishing (CAP – auch Desktop-Publishing genannt) und den Schulbereich, wo Apple einen Marktanteil von über 50% erreichte. 1990 hatte Apple bereits 1 Mrd. US-Dollar an Barmitteln und war das profitabelste Computerunternehmen der Welt.

1 Yoffie/Rossano 2012

2 Unter horizontaler Integration versteht man die Zusammenfassung von Betrieben der gleichen Produktionsstufe unter einem gemeinsamen Management. Unter vertikaler Integration hingegen versteht man eine Organisationsform mit dem Ziel, die Wertschöpfungs- und Lieferkette zu optimieren (z.B. Hersteller von Bleistiften kauft eigene forstwirtschaftliche Betriebe, um die Belieferung mit qualitativ hochwertigem Holz sicherzustellen).

3 Industriedesign (engl. industry design) wird auch Produktdesign genannt und befasst sich mit dem Entwurf serieller oder industrieller Produkte. Dies umfasst vor allem die Formfindung, welche den Bedürfnissen der Zielgruppe und zugleich der Fertigungsprozesse gerecht werden muss.

4 «The Independent» 1997

Es war zwar IBM, welche den PC in den 1980er Jahren zum Trend werden ließen. Doch Anfang der 1990er dominierte der sogenannte «Wintel-Standard» (Microsoft-Betriebssystem mit einem Intel-Prozessor) die Branche. Viele Hersteller wie etwa Dell Computers und diverse No-Name-Hersteller von Klonen (Nachbauten) produzierten damals PCs mit diesem Standard.

Die Auftragsfertigung in Taiwan und China wurde damals immer beliebter und die asiatischen Unternehmen übernahmen zunehmend mehr Verantwortung für Innovationen wie etwa für das Industriedesign (z.B. die Optik und Nutzerfreundlichkeit von Computergehäusen und Bildschirmen). Auch Laptop-Computer kamen in den späten 1980er Jahren auf den Markt. Drei Jahrzehnte später machen sie 60% der weltweiten PC-Nachfrage aus.¹

Die 1990er Jahre von Apple

Schon früh bietet Apple seinen Kunden eine komplette Desktop-Lösung inklusive Hardware, Software und Zubehör, welches den Kunden ein einfaches «plug and play» ermöglicht. Macintoshs loyale Kundenbasis erlaubt es Apple zudem, seine Produkte zum Premiumpreis zu verkaufen.

Innovation spielt bei Apple auch in den frühen 1990er Jahren eine große Rolle. 9% des Umsatzes wird in Forschung und Entwicklung investiert, während es bei traditionellen PC-Herstellern mit Wintel-Standard wie zum Beispiel Compaq nur 5% und bei vielen anderen lediglich 1% sind. Dessen unbeeindruckt verschärft sich der Wettbewerb stetig. Apples Konkurrenten, allen voran Dell, bedienen mit vergleichsweise niedrigen Preisen den Markt und gewinnen dadurch immer mehr Marktanteile. Trotz Apples Nutzenvorteilen bei seiner loyalen Kundschaft beginnt die Handelsspanne des Unternehmens in den 1990er Jahren daher zu erodieren. Als Reaktion darauf wird John Sculley im Juni 1993 durch Michael Spindler ersetzt.

In einem ersten Schritt verkündet Spindler, ausgewählten Unternehmen die Lizenz zur Herstellung von Mac-Klonen zu erteilen. Im zweiten Schritt baut er 16% des Personalbestandes ab. Trotz dieser Anstrengungen erleidet Apple einen Verlust von 69 Mio. US-Dollar im ersten Quartal 1996. Dies führt wiederum zur Entlassung von Spindler, welcher durch Gilbert Amelio ersetzt wird.²

¹ Gartner Personal Computer Quarterly Statistics Worldwide Database 2012

² Kehoe 1996

Amelio gibt sofort bekannt, dass Apple wieder zu seiner Differenzierungs- und somit Premiumstrategie zurückkehren werde. Gleichzeitig gerät das Unternehmen jedoch durch die Einführung von Microsofts Windows 95 stark unter Druck, denn mit der drastisch erhöhten Benutzerfreundlichkeit von Windows verliert Apple ein wichtiges Verkaufsargument gegenüber seinen Konkurrenten. Im Dezember 1996 kauft Apple NeXT Software (gegründet von Steve Jobs, nach dem Verlassen von Apple) und plant, ein neues OS auf Basis von NeXT zu bauen. Steve Jobs kehrt dabei als Berater zu Apple zurück. Trotz weiteren Personalabbaus und Restrukturierungsanstrengungen verliert Apple 1,6 Mrd. US-Dollar unter Amelio, und der weltweite Marktanteil am PC-Geschäft fällt auf etwa 3%. Als Retter wird Steve Jobs im September 1997 mit der Aufgabe des Interim-CEO betraut.

Die Rückkehr Steve Jobs' 1997

Im August 1997 gibt Apple bekannt, dass Microsoft 150 Mio. US-Dollar in Apple investieren und darüber hinaus eigene Kernprodukte wie etwa Microsoft Office für Mac entwickeln werde. Gleichzeitig stoppt Jobs umgehend Spindlers Macintosh-Lizenzprogramm.

Die Restrukturierung durch Steve Jobs beinhaltet auch die Kooperation mit taiwanesischen Vertragsherstellern, welche mit dem Zusammenbau von Apple-Produkten beauftragt werden, sowie die Veränderung der Vertriebsstruktur weg von kleinen Verkaufsstellen hin zu nationalen Ketten. Mit der Schließung der eigenen Fabriken wird Tim Cook beauftragt, der von Jobs 1998 nach einer langen Karriere bei Compaq, IBM und Intelligent Electronics zuvor abgeworben wurde.

Einer von Jobs' strategischen Grundsätzen liegt im «Fokus». Apple besitzt im Vergleich zu anderen Unternehmen ähnlicher Größe eine der kleinsten Produktlinien. Zudem ist Jobs geradezu fanatisch, was Industriedesign, Einfachheit und Eleganz der Apple-Produkte betrifft. Dieser Ansatz kommt im iMac zum Ausdruck, welcher im August 1998 eingeführt wird. Dieser 1299-Dollar-All-in-one-Computer bietet ein farbiges, lichtdurchlässiges Gehäuse und ein unverwechselbares Design. Apple schafft damit den Turnaround und erzielt 1998 wieder einen Gewinn von 309 Mio. US-Dollar.¹

Durch millionenschwere Marketingkampagnen wie die erfolgreiche «Think different»-Werbung und griffige Slogans («The ultimate all-in-one design», «It just works») präsentiert sich Apple als hippe Alternative zu anderen Computermarken des hart umkämpften PC-Markts, in

¹ Yoffie/Rossano 2012

dem sich mittlerweile alle Produkte stark gleichen. Zudem erlebt die Branche in dieser Zeit nur noch ein geringes Umsatzwachstum. Trotz schnellerer PCs mit größerem Datenspeicher fällt der durchschnittliche Verkaufspreis jährlich um etwa 8 bis 10% zwischen den frühen 1990er Jahren und 2005.¹

Wichtige Entwicklungen im PC-Markt der letzten zwanzig Jahre

Seit Beginn des PC-Zeitalters besteht dessen Käuferschaft grundsätzlich aus drei Gruppen: 1. private Nutzer, 2. Unternehmen, 3. Schulen. Während zu Beginn der 1980er Jahre PCs vorwiegend von Privaten (für den Heimgebrauch) sowie von einzelnen Führungs- und Fachkräften beziehungsweise Lehrern (für die Unterstützung im Beruf) gekauft werden, verschiebt sich dieses Gewicht in den 1990er Jahren immer stärker in Richtung professionellem Einkauf durch Unternehmen (konkret: IT-Verantwortliche). Doch auch heute noch bestreiten Private einen wichtigen Anteil der PC-Käufe. Deren Kaufverhalten hat sich aufgrund der zunehmenden Produktkenntnisse jedoch fundamental verändert.

Während für alle Einkäufergruppen heute der Preis eine wesentliche Rolle spielt, schätzen die privaten Nutzer darüber hinaus auch Design und Mobilität. Geschäftskunden hingegen treffen ihre Entscheidungen primär aufgrund von Preis und angebotem Service, während die Kunden aus dem Bildungswesen vor allem die Kombination von Preis und Verfügbarkeit von Software interessiert.

Was die Bezugsquellen betrifft, wenden sich fachkundige PC-Nutzer in den 1990er Jahren mehr und mehr von Full-Service-Fachgeschäften ab, die hauptsächlich etablierte Marken verkaufen. Größere Unternehmen ihrerseits beginnen direkt bei den Herstellern einzukaufen, während kleine und mittlere Unternehmen wie auch private Nutzer vermehrt ihre PCs bei Großhändlern (z.B. Wal-Mart, Mediamarkt), im Elektronikhandel oder bei Online-Händlern beziehen.

Die Zulieferer lassen sich in zwei Gruppen einteilen. Auf der einen Seite sind dies die vielen unterschiedlichen Hersteller von Bauteilen wie Speicherchips, Laufwerken und Tastaturen, zum anderen die Hersteller von Mikroprozessoren und Betriebssystemen, welche bis heute fast ausschließlich von Intel und Microsoft dominiert werden.

Innovative Produkte außerhalb des eigentlichen PC-Marktes üben seit den 1990er Jahren zusätzlichen Druck auf den Wettbewerb aus. Da ein PC typischerweise für mehr Einsatzgebiete geeignet ist, als der durchschnittliche Benutzer braucht, ist die Branche anfällig auf spezia-

¹ IDC data 2005

lisierte neue Produkte, welche nur einzelne Einsatzgebiete abdecken. Vor allem Spielkonsolen (Microsoft X-Box, Sony Playstation, Nintendo) sowie TV-Set-Top-Boxen ersetzen den PC aus Sicht von Benutzern, welche lediglich Spiele spielen oder Multimedia-Inhalte auf dem TV konsumieren wollen. Dies umso mehr, als dass diese spezialisierten Geräte ihre Kernfunktionen besser wahrnehmen können als der PC, der von der Hardware her diversen Ansprüchen genügen muss (z.B. hochauflösende Grafiken für Spiele).

Lichtblicke in der Entwicklung des PC-Markts stellen hingegen die Vergünstigung von Anwendungssoftware (z.B. Bildbearbeitungssoftware oder Büroanwendungen) sowie das Angebot von Peripheriegeräten (z.B. Drucker oder Scanner) dar. Die technische Standardisierung (z.B. einheitliche Schnittstellen für PC-Drucker) sowie die hohe Anzahl der weltweit installierten Geräte (Skalenvorteile) führt dazu, dass der Wettbewerb in diesen zwei Bereichen intensiver geworden ist und auf die Preise drückt. Der PC-Markt profitiert von dieser Entwicklung deshalb, weil sich Konsumenten in der Regel ein fixes Budget für die Anschaffung aller für ihre Zwecke nötigen Geräte und Programme setzen. Im Ausmaß, wie Anwendungssoftware und Peripheriegeräte günstiger werden, steht ein größeres Teil-Budget für den Kauf des PC und des dazugehörigen Betriebssystems zur Verfügung.

Angetrieben vom Internet und der Entwicklung in Schwellenländern (China, Indien, Brasilien usw.) und der damit verbundenen starken Nachfrage nach PCs können sich trotz erodierender Preise viele PC-Hersteller bis zu den früheren 2000er Jahren mehr oder weniger über Wasser halten. Der Kauf von DEC durch Compaq (1998) sowie die Übernahme von Compaq durch HP (2001) sind jedoch Vorboten einer unvermeidlichen Branchenkonsolidierung, welche mit dem Verkauf von IBMs PC-Sparte an die chinesische Lenovo (2004) unterstrichen wird.

Jobs' Vision: «Digital Hub»

2001 präsentiert Steve Jobs seine Vision für den Macintosh, welche er «Digital Hub» nennt. Der Mac sollte der bevorzugte «Hub» sein, um andere Produkte wie Digitalkameras, tragbare Musikspielgeräte, digitale Camcorder und Mobilfunkgeräte zu steuern, zu integrieren und so zusätzlichen Nutzen zu stiften. Jobs betrachtet die Kontrolle Apples über Hardware und Software als wichtigstes Alleinstellungsmerkmal.

Im Jahr 2006 wechselt Apple jedoch zu Intel-Chips. Diese ermöglichen es, schnellere und energiesparendere Laptops zu bauen.¹ Mit «Intel

¹ Fenech 2006

inside» kann der Mac nun auch Microsoft Windows mit den entsprechenden Anwendungen nutzen. Dies beseitigt den lange bestehenden Nachteil für Mac-Benutzer, nur die limitierte Mac-Software-Basis nutzen zu können.

Ein weiteres Element der neuen Mac-Strategie ist die Entwicklung eines urheberrechtlich geschützten Sets von Anwendungen. Der Aufbau von Programmen wie iLife (iPhoto, iTunes, iWeb) verursachen jedoch hohe Entwicklungskosten.¹ Zudem bleibt Apple immer noch abhängig von Microsoft; die volle Kompatibilität mit Office-Produkten hilft Apple jedoch, die Überlebensfähigkeit des Macintosh zu sichern. Die Entwicklung von iWork-Anwendungen (Pages, Keynote und Numbers)² hilft Apple dabei, diese Abhängigkeit teilweise zu reduzieren (v.a. bei eingefleischten Apple-Fans).

Jobs' nächstes Puzzlestück ist die neue Vertriebsstruktur. 2001 eröffnet Apple seinen ersten Apple Store und ermöglicht damit seinen Kunden einen Blick auf das auffällige Macintosh-Design sowie auf die neuesten Apple-Produkte.

Erweiterung des Produktportfolios ab 2001

Mit der Einführung des iPod avanciert Apple 2001 zu einem führenden Anbieter im digitalen Musikmarkt. Der iPod ist zunächst einer von vielen transportablen Musikspielern basierend auf dem MP3-Standard. Mit schlichtem Design, einfachem Benutzer-Interface und großem Speicher hebt er sich aber klar von bisherigen MP3-Playern ab. Während Letztere lediglich eine Stunde Musik speichern, hat der erste iPod bereits Platz für 1000 Songs. Jobs' Augenmerk liegt auf Schlichtheit, weswegen er die Funktionalität beschränkt. Stattdessen wird die Funktionalität in das 2003 eröffnete iTunes verlagert.³

Schätzungen gehen davon aus, dass der iPod Nano 2007 eine Handelsspanne von rund 40% erwirtschaftet, mit dem Speicher als größtem Kostenfaktor.⁴ Apple investiert zudem in mehrere Speicherhersteller, um sich den besten Herstellerpreis zu sichern. Dies ermöglicht durchschnittliche Verkaufserlöse, welche 50 bis 100 US-Dollar höher sind als jene der Wettbewerber.⁵

Was Apples iPods von anderen abhebt, ist seine iTunes-Desktop-Software, welche den iPod mit Computern und dem iTunes Music Store

1 Schlender 2005

2 Hesseldahl 2007; Mosser 2008, S. B1

3 Isaacson 2011, S. 30

4 Ricker 2007

5 Semple et al. 2007, S. 6

synchronisiert. Es ist die erste legale Website, auf der ein Download von Musik möglich ist und die eine riesige Auswahl an Songs für je 99 Cents bietet. Später kommen Audiobooks, Podcasts, Bücher, Filme und TV-Shows dazu. Etwa 70% aus dem Verkauf von Songs gehen dabei an die Musiklabels, 20% an Kreditkartenfirmen und 10% an Apple.¹ Während Apple im Quartal vor dem Start von iTunes noch 78 000 iPods verkauft, schießen die Verkäufe danach auf 304 000 Stück pro Quartal und explodieren dann geradezu.²

Bereits 2005 macht sich Apple jedoch Sorgen um den zukünftigen Absatz von iPods und findet darauf zwei Antworten. Im Januar 2007 führt Apple das iPhone ein, 2009 übernimmt es den Music-Stream-Service Lala.com. Jobs' Kommentar: «If you don't cannibalize yourself, someone else will.»³

Einstieg ins Mobiltelefon-Geschäft

Jobs führt das iPhone als Vereinigung dreier Produkte ein: als iPod mit großem Bildschirm, als revolutionäres Mobiltelefon und als ein bahnbrechendes Internet-Kommunikationsgerät. Das iPhone wird vom «Times Magazin» zur «Invention of the Year» gewählt. Die Entwicklung dauert 2,5 Jahre und kostet etwa 150 Mio. US-Dollar.

Zu dieser Zeit wird die Mobiltelefon-Branche noch von Nokia, Samsung und Motorola dominiert, welche etwa 60% des Marktanteils halten. Für die Distribution wählt Apple starke Partner wie T-Mobile und Vodafone, welche die Netzwerke und oft auch die für die Nutzung verwendeten Geräte kontrollieren. Das iPhone setzte einen neuen Maßstab in der Branche. Konsumenten empfinden das revolutionäre Gerät mit dem 3,5-Zoll-Touchscreen ohne physische Tastatur als sehr intuitiv in der Benutzung. Das erste Modell wird in der 8-Gigabyte-Variante für 499 US-Dollar verkauft. Zu dieser Zeit erzielen lediglich 5% der verkauften Mobiltelefone einen Preis von über 300 US-Dollar.⁴

2008 folgt das iPhone 2. In den folgenden Jahren stellt Apple alle 12 bis 18 Monate eine weiterentwickelte Version des iPhone vor. Mit jeder neuen Generation verringert Apple den Preis des Vorgängergerätes. Analysten gehen davon aus, dass Apple mit weniger als 4% Marktanteil bei den Mobiltelefonen mehr als 50% der in dieser Branche generierten Profite vereinnahmt.⁵

1 Grover/Burrows 2007, S. 30

2 Apple Inc. 2001; Apple Inc. 2002; Apple Inc. 2003; Apple Pressemitteilung 2002

3 Isaacson 2011, S. 408

4 Wingfield/Yuan 2007

5 Epstein 2011

Seit der Einführung des iPhones ermöglicht es Apple Software-Entwicklern, ihre Anwendungen (Apps) über den App Store zu vertreiben. Apple behält sich hier jedoch das Recht vor, die Apps freizugeben, und vereinnahmt 30% der Verkaufserlöse.

Steve Jobs' Credo gilt bis heute: kritische Technologien zu kontrollieren und Apples Differenzierung voranzutreiben.¹

Mitten in der globalen Rezession 2009 startet Apple eine neue Produktkategorie, das Netbook. Diese leichten Mini-Laptops besitzen einen begrenzten Speicher, sind für die Internetnutzung optimiert und mit einem Durchschnittspreis von etwa 400 US-Dollar auf preissensible Konsumenten ausgerichtet.²

Die Zeit nach 2010

Das iPhone 4 erscheint im Juni 2010 und ist Apples erstes Mobiltelefon, welches mit einem Apple-Prozessor ausgestattet ist. Später nutzt das iPhone 4s den A5-Prozessor von Samsung, um den Anforderungen von Apple an Leistung und Batterielaufzeit zu genügen. Während Apple für seine iPhones einen durchschnittlichen Verkaufserlös von 659 US-Dollar erzielt, müssen sich die Wettbewerber mit Preisen zwischen 250 und 350 US-Dollar begnügen.³

Spätestens ab 2010 ist Apples Position auch bei den PCs wieder gestärkt. Diese zielen primär auf den Lifestyle von Privatkunden. Apples Verkäufe in diesem Segment erzielen in dieser Periode ein stärkeres Wachstum als die Gesamtbranche. Dank neuer innovativer Produkte wie etwa dem ultradünnen MacBook Air wird Apple im Jahr 2011 mit 11% Marktanteil zum drittgrößten PC-Verkäufer auf dem US-Markt.⁴ Die Vorteile des Unternehmens liegen vor allem bei den Premium-PCs: 91% der PCs mit Preisen über 1000 US-Dollar werden 2009 in den USA von Apple verkauft.⁵ Global betrachtet genießt Apple seit 2004 einen konstant steigenden Marktanteil (► Abbildung 4 im Anhang).⁶

1 Tyrangiel 2012, S. 63–75

2 Smith 2009, S. 3

3 Apple Inc. 2012

4 Singh/Daoud 2012, S. 11

5 Reuters News 2009

6 Cathers 2012, S. 6

Einstieg ins Tablet-Geschäft

Als Apple im März 2010 das iPad vorstellt, setzt dies wiederum Maßstäbe in einer neuen Produktkategorie.¹ Obwohl es Tablet-PCs bereits seit den 1980er Jahren gibt, ist diesen bis zur Einführung des iPads nie der Durchbruch im Massengeschäft gelungen.² Anders bei Apple: in weniger als zwei Jahren baut es sich damit ein weiteres 35 Mrd. US-Dollar Geschäft auf.

Softwareentwickler haben bis zum Verkaufsstart mehr als 1000 Apps speziell für das iPad entwickelt. Der Einstiegspreis von 499 US-Dollar für ein iPad liegt niedriger als der Großhändlerpreis für ein iPhone, mit einer Handelsspanne von etwa 25%. Durch die Nutzung des eigenen Prozessors (CPU) und der konsequenten Verhandlung von Großabnehmer-rabatten für die Bauteile kann Apple seine Kosten niedrig halten. Wettbewerber erzielen mit Produkten mit ähnlichen Verkaufspreisen lediglich Handelsmargen von um die 15%.³

Trotz Apples herausragender Position auf dem Tablet-Markt führen bereits 2011 etwa zwanzig Hersteller von Mobilfunkgeräten, PCs und E-Readern eigene Tablets ein. So kommt zum Beispiel das Samsung-9-Zoll-Tablet dem iPad in Design und Preis ziemlich nahe. Der Online-Buchhändler Amazon verfolgt einen anderen Weg und verkauft sein 7-Zoll-Tablet (den Kindle Fire) für 199 US-Dollar. Während Apple darauf abzielt, mit der Hardware Geld zu verdienen, hofft Amazon darauf, dies durch den Verkauf von Software und Anwendungen zu erreichen. Mit dieser Strategie erobert Amazon 2011 einen Marktanteil von 14%.⁴

Was das Mobiltelefon-Geschäft betrifft, stellt die größte Konkurrenz für das iPhone mittlerweile Android dar, eine von Google entwickelte offene und freie Plattform. Ein Konsortium von 84 Handset-Herstellern, Chipherstellern und Vermittlern, genannt «Open Handset Alliance», unterstützen die Plattform. Die Innovationen auf der Android-Plattform explodieren seither geradezu. Hellere Bildschirme als das iPhone, bessere Kameras, Teile für besseren Empfang sind Beispiele dafür. Die Plattform wird das beliebteste Smartphone-Betriebssystem im Jahr 2011 und hält Ende 2011 einen Marktanteil von 38%.⁵

Die Intensität des Wettbewerbs in der Mobiltelefon-Industrie führt seit Neuestem zu unzähligen Gerichtsverfahren, vor allem um Design und geistiges Eigentum.⁶ Auch Apple ist in diverse Rechtsstreitigkeiten

1 Isaacson 2011, S. 527

2 Next Gen Publishing 2012

3 Saconaghi et al. 2011, S. 13

4 Petrova 2011

5 Mainelli 2012, S. 11

6 Patel 2012

(z. B. gegen Android-Geräte oder gegen HTC und gegen Samsung) verwickelt.

Das Aufkommen der Tablets hat den Niedergang in der PC-Industrie beschleunigt. Als Antwort darauf reagieren einige PC-Hersteller ab 2011 mit der Einführung sogenannter «Ultra Books». Die ultradünnen, leichtgewichtigen und auf Windows basierenden Notebooks sind zwar überraschend leistungsstarke PCs, ob die Hersteller damit ihre wegfallenden PC-Umsätze kompensieren können, bleibt jedoch ungewiss.¹

Eine der letzten Handlungen von Steve Jobs als CEO ist die Lancierung von iCloud im Oktober 2011. iCloud erlaubt es Apple-Nutzern, ihre unterschiedlichen Apple-Geräte durch die Speicherung von Daten, Bildern und Musik nahtlos im Internet zu synchronisieren. 5 GB freier Speicherplatz wird für jeden Nutzer bereitgestellt. Apple investiert hierfür 500 Mio. US-Dollar in ein riesiges Data Center in North Carolina.² Software-Wettbewerber wie Google und Microsoft bieten jedoch mittlerweile ihre eigenen Cloud-Services an, während Produktwettbewerber wie HTC und Samsung über Kooperationen mit Dropbox in dieses potenziell lukrative Geschäft einsteigen.

Tim Cook

Nach dem tragischen Tod von Steve Jobs am 5. Oktober 2011 wird Tim Cook neuer CEO mit der großen Aufgabe, den Erfolg von Apple bei Computern, MP3-Playern, Mobiltelefonen und Tablets fortzuführen.

Die Situation von Apple zum Zeitpunkt von Cooks Übernahme ist beeindruckend (► Abbildung 3 im Anhang). Die PC-Sparte ist erfolgreich, nimmt aber einen immer kleineren Teil am Gesamtunternehmen ein. Im Jahr 2011 erzielt Macintosh lediglich 20% von Apples 108 Mrd. US-Dollar-Umsatz. Allerdings verkauft Apple 2011 mehr als die Hälfte aller Macs an Neukunden.³ 300 Stores in 13 Ländern bilden dabei eine starke Verkaufsplattform.⁴ Auf dem MP3-Markt hält Apple auch im Jahr 2012 seine Vormachtstellung, in den USA sogar mit einem Marktanteil von über 70%.⁵

Jedoch ergeben sich für Apple auch eine ganze Reihe von Herausforderungen. Die Verkäufe von iPods sind im Jahr 2012 bereits seit vier Jahren in Folge am Sinken. Zur selben Zeit führt Microsoft Windows 8

1 Moskowitz et al. 2012

2 McMello 2012

3 «The Stores», <http://www.ifoapplestore.com/> [Dezember 2012]

4 Apple Inc. 2011, S. 30

5 Golson 2012

ein, welches Apples vielgepriesene Führung bei der Benutzerfreundlichkeit herausfordert. Es ist sowohl für PCs wie auch für Tablets konzipiert. Microsoft sorgt auch dafür, dass Windows 8 sowohl auf Intel-Chips wie auch auf Nicht-Intel-CPU's (ARM) verfügbar ist.

Die Wettbewerbssituation auf dem PC-Markt gestaltet sich weiterhin als schwierig. Die fünf führenden PC-Hersteller Hewlett-Packard, Dell, Lenovo, Asus und Acer erreichen einen Marktanteil von zusammen 58,9% im Jahr 2012 (► Abbildung 4 im Anhang). Der chinesische Hersteller Lenovo kaufte 2005 die angeschlagene PC-Sparte von IBM für 1,75 Mrd. US-Dollar und hat nun auf dem Weltmarkt eine Führungsrolle übernommen.

Zudem bieten sogenannte «White box»-Händler vermehrt No-Name-PCs an, welche von lokalen Unternehmern zusammgebaut werden. Sie repräsentieren einen nicht zu unterschätzenden Vertriebskanal, vor allem in den Schwellenländern, wo diese im Jahr 2011 bereits einen Marktanteil von rund 30% halten.¹

Auch Googles Play Store als Konkurrenz zu Apples App Store wächst stark und überholt mit seinen Android-Apps bald schon die Anzahl verfügbarer iPhone-Apps (► Abbildung 6 im Anhang).

Die Situation in der Mobiltelefon-Branche hat sich ebenfalls entwickelt. Samsung ist 2011 neuer Marktführer dank der Einführung seines Android-basierten Galaxy S2. Darüber hinaus produziert Samsung auch noch Mikrochips, PCs, TVs und Anwendungen sowie Telefone. Motorola wird 2012 von Google übernommen. Research In Motion (RIM) und Nokia verfolgen einen vertikalen Ansatz und kontrollieren nun Hardware und Software. Der Blackberry von RIM ist zwar seit langem ein beliebtes Gerät unter Firmenkunden, aber die Popularität von Android-Smartphones setzte RIM unter großen Druck.² 2012 verliert RIM rapide an Marktanteilen.³ Auch Nokia, der frühere Branchenführer, leidet unter großen Umsatzeinbußen. Die aggressive Preispolitik von chinesischen Herstellern fordert ihren Tribut. Dies führte auch zur Übernahme der Mobilfunk-Sparte von Nokia durch Microsoft im April 2014.⁴

Immer mehr schwenkt auch der Fokus in den asiatischen Raum, der sowohl für die Herstellung von Apple-Produkten wie auch als Absatzmarkt eine große Rolle spielt. Apple ist heute einer der größten Auftraggeber von Foxconn⁵ in China. Nach mehreren Selbstmorden von

1 PC Generic 2009

2 Miller/McGarry 2012

3 Kidron/Iwanyc 2011, S. 62

4 NZZ 2014

5 Foxconn ist weltweit einer der größten Hersteller von Computern und Elektronikteilen. Diese produziert Foxconn vor allem als Auftragshersteller neben Apple auch für Dell und Hewlett-Packard. Mit über 1,2 Mio. Angestellten zählt Foxconn zu den größten Arbeitgebern der Welt. Siehe Ruth 2012.

Foxconn-Mitarbeitern gibt Apple eine Untersuchung bei der Fair Labor Association in Auftrag. Diese decken ernstzunehmende Missstände und Verletzungen des chinesischen Arbeitsrechtes auf.¹ Selbst nach Bekanntwerden der Studie bleiben viele der angeprangerten Arbeitsbedingungen unverändert, was 2012 immer wieder zu Streiks unter den Angestellten von Foxconn führt. Vor allem der hohe Produktionsdruck bei der Einführung des iPhone 5 gelten als Auslöser dafür.²

Apple im Jahr 2015

Das iPhone bildet das Rückgrat des Umsatzes von Apple. Es trägt im Jahr 2014 70% zum Gesamtumsatz von Apple bei. Die Verkäufe des iPhones 6 und iPhones 6Plus haben Apple im Weihnachtsgeschäft 2014 ein Rekordergebnis beschert. Im letzten Quartal 2014 realisiert Apple mit 18 Mrd. US-Dollar das höchste Quartalsergebnis, das je ein Unternehmen erzielt hat. Dies liegt zum Großteil am Erfolg des iPhones, von dem im Jahr 2014 volle 74,5 Mio. Stück verkauft wurden, was einem Umsatz von 74,6 Mrd. US-Dollar entspricht.³ Das iPhone ist eines der erfolgreichsten Produkte aller Zeiten. Dies wird besonders deutlich, wenn die Umsatzzahlen verglichen werden. Der Umsatz aus iPhone-Verkäufen im vierten Quartal 2014 liegt nur leicht unter dem im gesamten Jahr 2014 erzielten Umsatz des Google-Konzerns.⁴ Zentraler Erfolgsfaktor für das iPhone ist der chinesische Markt, in dem es im vierten Quartal 2014 das bestverkaufte Smartphone war. Der Anteil Chinas am Gesamtgeschäft von Apple steigt bis Ende 2014 auf 21%.⁵

Apple ist 2015 so erfolgreich wie nie zuvor. Konzernchef Tim Cook hat es verstanden, Apple auf Erfolgskurs zu halten. Dennoch steuert er auf ein großes Problem zu – die Abhängigkeit vom Erfolg des iPhones.

1 Apple Pressemitteilung 2012

2 Zeit Online 2012

3 Zeit Online 2015

4 NZZ 2015

5 Zeit Online 2015

Apple Watch

Mit der Apple Watch, die Apple im April 2015 auf den Markt brachte, soll sich dies nun ändern. Inzwischen bieten aber auch Mitbewerber wie Samsung, LG und Sony Smartwatches an. Noch ist nicht ganz klar, wie sich die Apple Watch von diesen Konkurrenzprodukten abhebt. Trotzdem sind die Erwartungen hoch. Analysten gehen davon aus, dass Apple 2015 etwa 26 Mio. Uhren verkaufen wird. Das wären etwa gleichviel, wie die Schweizer Uhrenindustrie jährlich exportiert.¹ Vom Erfolg der Apple Watch, der ersten Produktinnovation von Apple seit der Vorstellung des iPads im Jahre 2010, hängt einiges ab, denn das Unternehmen muss beweisen, dass es noch immer in der Lage ist, herausragende Produkte zu entwickeln.

Neue Wege

Auch will Apple mit dem Verkauf der Apple Watch erstmals neue Verkaufswege gehen. Die langen Besucherschlangen vor den Apple Stores sollen der Vergangenheit angehören. Zukünftig will man die Kunden dazu bringen, die Geräte online zu bestellen, statt tagelang vor Verkaufstart werbewirksam vor den Apple Stores zu campieren. Damit soll verhindert werden, dass Apple-Kunden lange warten müssen und eventuell vergebens für ihr neues Gerät anstehen müssen.²

Der Verkauf der Apple Watch könnte auch noch ein ganz neues Geschäftsfeld von Apple mit nach vorne bringen. Bisher wurde Apple Pay wenig wahrgenommen. Dabei ist Apple hier etwas gänzlich Neues gelungen. Der Bezahlendienst ermöglicht nicht nur das kontaktlose Bezahlen mit dem iPhone 6 und zukünftig mit der Apple Watch. Zusätzlich wird jeder Bezahlvorgang mit einem Token der entsprechenden Kreditkartenfirma versehen. Sollte dieser von Datendieben abgefangen werden, dann ist es diesen nicht möglich, auf die Konten der Kunden zuzugreifen.³

Auch in anderen Bereichen des Apple-Konzerns ist Tim Cook gefordert. Bereits Steve Jobs scheiterte am Aufbau eines Online-TV-Dienstes. Nun plant Apple für den Herbst 2015 den Start eines eigenen Online-TV-Dienstes, bei dem drei große amerikanische Senderfamilien mit involviert sind. Das Angebot soll zu Beginn aus 25 Fernsehkanälen bestehen.⁴

1 Spiegel Online 2015

2 Tages-Anzeiger 2015

3 Spiegel Online 2015

4 Spiegel Online 2015

Im Mai 2014 erwarb Apple darüber hinaus für 3,2 Mrd. US-Dollar den Musikstreaming-Dienst Beats, der nun zu einem eigenen Konkurrenzdienst ausgebaut werden soll und damit auch das eigene iTunes-Geschäft kannibalisieren wird. Überraschenderweise hat Apple angekündigt, den Konkurrenzkampf über den Preis anzugehen. Diese Strategie ist etwas völlig Neues für Apple.

Die Zahlen des Apple-Konzerns im Jahr 2015 sind beeindruckend und spiegeln gleichzeitig den Lebenszyklus der eigenen Produkte wider. Ende 2014 ist das iPad nur noch für 12% des Gesamtumsatzes verantwortlich. Gleichzeitig ist der iPod fast bedeutungslos geworden. In den Quartalsberichten fließen dessen Umsätze mittlerweile in die Rubrik «Sonstiges» mit ein. Der Verkauf von Mac-Computern (Laptops und Desktop-Rechner) ist hingegen stabil, trägt jedoch nur noch deutlich weniger als 10% zum Gesamtumsatz bei. Die iTunes-Stores können kein Umsatzwachstum verzeichnen. Durch den Angriff von Netflix und Amazon Instant Video ist hier der Vertrieb von Musik und Filmen via iTunes stark gefährdet.¹ Apples Bargeld-Bestand hat hingegen mittlerweile eine Höhe von beeindruckenden 142 Mrd. US-Dollar erreicht.²

Wie sich eindrücklich zeigt, sind die Branchen und Märkte, in denen sich Apple bewegt, stark in Bewegung. Tim Cook steht auch einige Jahre nach der Übernahme als CEO von Apple vor großen Herausforderungen. Der bisherige Erfolg hängt vor allem vom iPhone ab. Wie es mit Apple weitergeht, wird maßgeblich von der Apple Watch abhängen. Sie soll die Zukunft sichern und eine völlig neue Produktklasse prägen und etablieren. Kann Tim Cook dies gelingen?

1 Spiegel Online 2015

2 NZZ 2015

	Fragen
--	---------------

1. Worin bestehen Apples *ursprüngliche* Wettbewerbsvorteile (1980 bis ca. 1990) im Computergeschäft?
2. Wieso gerät Apple in den 1990er Jahren in Schwierigkeiten? Konzentrieren Sie sich dabei auf die Entwicklung der Branchenkräfte in der PC-Branche seit 1990 und deren Einfluss auf Apple.
3. Welche Beziehung haben die Geschäftsexpansionen iPod, iPhone und iPad zum ursprünglichen Kerngeschäft (Mac-Computer)? Wie sieht es diesbezüglich mit der Apple Watch aus?
4. Auf welchen Kernkompetenzen basieren Apples *heutige* Wettbewerbsvorteile?
5. Wie beurteilen Sie Apples Umgang mit strategischen Risiken?
 - Welche strategischen Risiken sind relevant?
 - Wie geht Apple damit um?
6. Wie schätzen Sie Apples Zukunftsperspektiven ein? Welches sind die zukünftigen Herausforderungen?

Anhang

	1991	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2011	2012	2013	2014
Net sales	6 309	9 833	5 941	7 983	5 742	8 279	19 315	37 491	65 225	108 249	142 360	170 907	182 749
Cost of sales	3 314	8 865	4 462	5 817	4 139	6 022	13 717	24 292	39 541	64 431	79 791	99 850	112 990
Net income (loss)	310	-816	309	786	65	266	1 989	6 119	14 013	25 922	38 617	37 012	39 548
Number of Employees	14 432	10 896	9 663	8 568	10 211	11 695	17 787	32 000	46 600	60 400	63 300	80 300	92 600
International sales/sales	45%	52%	45%	46%	43%	41%	41%	44%	56%	61%	61%	60%	60%
R&D/sales	9%	6%	5%	5%	8%	6%	4%	3%	3%	2%	2%	3%	K.A.
Return on sales	5%	K.A.	5%	10%	1%	3%	10%	16%	22%	24%	27%	22%	22%
Return on assets	13%	K.A.	4%	6%	1%	3%	11%	17%	19%	22%	26%	18%	17%

Quellen: Apple Inc., Investor Relations, <http://investor.apple.com/> [Dezember 2012]; sowie Aaplinvestors.net, wikinvest.com, statista.com, apple.com, bloomberg.com und stock-analysis-on.net [alle April 2015]

K.A. = Keine Angaben

▲ Abbildung 1 Apple Inc., Ausgewählte Finanzinformationen, 1991–2014 (in Mio. US-Dollar)

	2002	2004	2006	2008	2009	2010	2011	2012	2014
Macintosh	4 534	4 923	7 375	14 354	13 859	17 479	21 783	23 221	29 240
iPad	NA	NA	NA	NA	NA	4 958	20 358	32 424	23 757
iPod	143	1 306	7 676	9 153	8 091	8 274	7 453	5 615	1 827
Other music products¹	4	278	1 885	3 340	4 036	4 948	6 314	8 534	20 102
iPhone, related products and services²	NA	NA	NA	6 742	13 033	25 179	47 057	80 477	102 339
Peripherals and other hardware³	527	951	1 100	1 694	1 475	1 814	2 330	2 778	7 310
Software, services and other sales⁴	NA	NA	1 279	2 208	2 411	2 573	2 954	3 459	

1 Represents iTunes Store Sales, iPod Services, App Store Sales, and Apple-branded and third-party iPod accessories

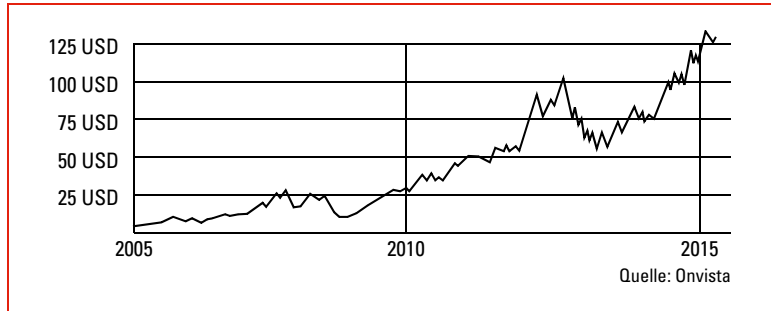
2 Represents Handset Sales, Carrier Agreements, and Apple-branded and third-party iPhone accessories

3 Includes Sales of Displays, Wireless Connectivity and Networking Solutions, and other hardware accessories

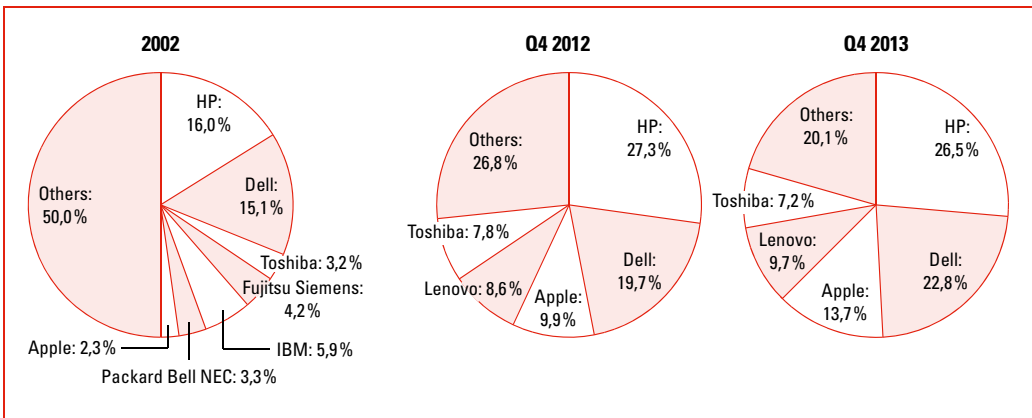
4 Includes Sales of Apple-branded operating system, application software, third-party software, AppleCare Services and Internet Services

Quellen: Yoffie/Rossano 2012 sowie Apple.com 2015

▲ Abbildung 2 Apples Nettoumsätze pro Produktkategorie, 2002–2014 (in Mio. US-Dollar)



▲ Abbildung 3 Entwicklung Aktienkurs Apple Inc. (23. April 2005 bis 23. April 2015)



▲ Abbildung 4 PC-Weltmarktanteile (Quelle: Gartner)

	2004	2006	2008	2010	2011	2012	2013
Microsoft	22,2%	28,5%	29,3%	30,0%	33,1%	23,0%	28,1%
Intel	22,0%	14,3%	14,1%	26,3%	24,0%	20,6%	18,1%
Hewlett-Packard	4,4%	6,8%	7,0%	7,0%	5,6%	-10,5%	4,5%

Quelle: Yoffie/Rossano 2012

▲ Abbildung 5 Apples Wettbewerber, Umsatzrenditen, 2004–2013

Operating System	Besitzer	ungefähre Anzahl verfügbare Apps
iOS	Apple	1 200 000
Windows Mobile	Microsoft	300 000
Android	Google	1 300 000

Quelle: Statista 2015

▲ Abbildung 6 Überblick Smartphone Operating Systems und Apps (per 2014)

Quellen

- Apple Inc.: *Form 10-K405*. 21. Dezember 2001
- Apple Inc.: *Form 10-k 19*. Dezember 2002
- Apple Inc.: *Form 10-Q*. 13. Mai 2003
- Apple Inc.: *Form 10-K*. S. 30, 14. Oktober 2011
- Apple Inc.: *Q2 2012 Unaudited Summary Data*. 24. April 2012
<http://images.apple.com/pr/pdf/q2fy12datasum.pdf> [Dezember 2012]
- Apple Pressemitteilung: *Number of iPods sold through 2002: 600 000*. Juli 2002
<http://www.apple.com/pr/products/ipodhistory/> [Mai 2012]
- Apple Pressemitteilung: *Fair Labour Association Begins Inspections of Foxconn*.
<http://www.apple.com/pr/library/2012/02/13Fair-Labor-Association-Begins-Inspections> [13. Februar 2012]
- Cathers, Dylan: *Computer Hardware Industry Reports*. Standard & Poor's NetAdvantage Database, S. 6, 19. April 2012
- Epstein, Zach: *With just 4% of mobile market, Apple owns 52% of profits*. November 4th 2011
<http://www.bgr.com/2011/11/04/with-just-4-of-mobile-market-apple-owns-52-of-profits/> [Dezember 2012]
- Fenech, Stephen: *Apple's New Core: New Macs with Intel Dual Processors Revealed*. *Daily Telegraph* (London), 18. Januar 2006
- Gartner Personal Computer Quarterly Statistics Worldwide Database, 2/12. Zitiert in: Moskowitz, Mark/Luscric, Anthony/Kim, Mike/Hariharan, Gokul/Kwoc, Alvin/DiFucci, John/Auty, Sterling/Huang, Tien-tsin/Sur, Harlan: *Global Technology: IT Spending Pulse: 2012 Off to a Good Start in Most Tech Segments*. Lifting PC and Tablet Forecasts (Analystenbericht), JP Morgan, S. 29, 1. März 2012
- Golson, Jordan: *Apple Report Best Quarter Ever in Q1 2012: \$13.06 Billion profit on \$ 46.33 Billion in Revenue*. Zitiert in: *NDP in MacRumours.com*
<http://www.macrumors.com/2012/01/24/apple-reports-best-quarter-ever-in-q1-2012-13-06-billion-profit-on-46-33-billion-in-revenue> [Dezember 2012]
- Grover, Ronald/Burrows, Peter: *Universal Music Takes on iTunes*. *BusinessWeek*, S. 30, 22. Oktober 2007
- Hesseldahl, Arik: *What's Behind Apple's iWork?* Bloomberg Business, 9. August 2007
<http://www.bloomberg.com/bw/stories/2007-08-09/whats-behind-apples-iwork-businessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice> [24. Juni 2012]
- IDC (International Data Corp.) data. Zitiert in: Graham-Hackett, Computer: *Hardware, Standard & Poor's Industry Surveys*, S. 7, 8. Dezember 2005
- Isaacson, Walter: *Steve Jobs*. New York 2011
- Kehoe, Louise: *Apple Shares Drop Sharply*. *The Financial Times*, 19. Januar 1996
- Kidron, Ittai/Iwanyc, George: *2012 Handset Guide* (Analystenbericht), Oppenheimer, S. 62, 13. November 2011
- Mainelli, Tom: *Worldwide and U.S. Media Tablet 2012–2016 forecast*. S. 11, April 2012
- McMello, Robert Jr.: *Wired Scores Exclusive Aerial Photos of Apple's Area i51*. *Wired enterprise*, 6. April 2012
<http://www.wired.com/wiredenterprise/2012/04/apples-secret-data-center/> [Dezember 2012]
- Miller, H./McGarry, Brendan: *RIM's BlackBerry sales to US federal agencies are rising*. *Bloomberg*, 11. April 2012
<http://www.bloomberg.com/news/print/2012-04-09/rim-says-sales-to-u-s-up-blackberry-white-house-fixtue.html> [Dezember 2012]
- Moskowitz, Mike/Luscric, Anthony/Kim, Mike: *IT Hardware – Quick Thoughts: Ultra-books Are Just More of The Same in PCs but Expect a Lot of Noise in 2H 2012* (Analystenbericht). *JP Morgan*, 14. Februar 2012

- Mosser, Walter S.: New Office for Mac Speeds Up Programs, Integrates Formats. *The Wall Street Journal*, S. B1, 3. Januar, 2008
- Next Gen Publishing: *Tablet PCs: Touch and go*. Publiziert durch Contify.com, 17. Februar 2012 [April 2012]
- Wingfield, Nick/Yuan, Li: Apple's iPhone: Is it worth it? *The Wall Street Journal*, January 10th 2007
- NZZ: *iPhone bringt Apple Milliarden*. 23. Juli 2014
http://www.nzz.ch/wirtschaft/news_ticker/iphone-bringt-apple-milliarden---nokia-belastet-microsoft-bilanz-1.18349066 [April 2015]
- NZZ: *Apple zündet wieder Zahlenfeuerwerk*. 28. Januar 2015
<http://www.nzz.ch/wirtschaft/apples-iphone-tritt-nun-auch-in-china-verstaerkt-seinen-siegeszug-an-1.18470584> [April 2015]
- Patel, Niley: Apple sues Samsung: a complete lawsuit analysis. *The Verge*, 19. April 2012
<http://theverge.com/2011/04/19/apple-sues-samsung-analysis/> [Dezember 2012]
- PC Generic: *Why buy a generic PC?* April 30th 2009
<http://www.pcgeneric.com/articles/5131/Why-buy-a-generic-PC?> [Dezember 2012]
- Petrova, Bogdan: *iSuppli Report: Kindle Fire Takes Off; Apple Loses Grip*. 4. Oktober 2011
<http://androidauthority.com/isuppli-kindle-fire-gained-on-ipad-54230/> [Dezember 2012]
- Reuters News: *Windows 7 Release May Test Apple's Winning Streak*. 14. Oktober 2009 [März 2010]
- Ricker, Thomas: *iSuppli: New iPod nano costs Apple less than \$83 in components*. 19. September 2007
<http://engadget.com/2007/09/19/isuppli-new-ipod-nanos-cost-apple-just-59-and83-in-component/> [März 2010]
- Ruth, A.: Which is the world's biggest employer? *BBC News*, March 20th 2012
- Saconaghi, Toni Jr./Ferragu, Pierre/Moel, Alberto/Rasgon, Stacy: Let's Talk Tablets: A Form Factor Revolution? (Analystenbericht). *Bernstein Research*, S. 13, Juni 2011
- Schlender, Brent: How Big Can Apple Get? *Fortune*, 21. Februar 2005
- Semple, Robert/Sun, Stephanie/Wu, Thompson: Apple Computer Inc. (Analystenbericht), *Credit Suisse*, S. 6, 5. Juni 2007
- Singh, Rajani/Daoud, David: Worldwide PC Market: 4Q11 Review. *IDC*, S. 11, April 2012
- Smith, Thomas: Computers: Hardware. *Standard & Poor's Industry Surveys*, S. 3, 22. Oktober 2009
- Spiegel Online: *Zukunftsmarkt: Apple will im Herbst Online-TV-Dienst starten*. 17. März 2015
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/apple-online-tv-dienst-soll-im-herbst-starten-a-1023876.html> [April 2015]
- Statista GmbH: *Anzahl der angebotenen Apps in den Top App-Stores im Jahr 2014*
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/208599/umfrage/anzahl-der-apps-in-den-top-app-stores/> [April 2015]
- Tages-Anzeiger: *Die ersten Fans halten die Apple-Uhr in den Händen*. 10. April 2015
http://www.tagesanzeiger.ch/digital/mobil/Die-ersten-Fans-halten-die-AppleUhr-in-den-Haenden/story/20850440?dossier_id=644 [April 2015]
- The Independent: *Steve Jobs Takes Another Bit at Apple*, 6. Januar 1997
- Tyrangiel, J.: Tim Cook's Freshman Year. *Business Week*, S. 63–75, December 6th 2012
- Yoffie, David/Rossano, Penelope: Apple Inc. in 2012. *Harvard Business School*, August 2012
- Zeit Online: *Apple macht mehr Gewinn als jedes Unternehmen zuvor*. 28. Januar 2015
<http://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2015-01/apple-erzielt-rekord-gewinn-mit-iphone-6> [April 2015]
- Zeit Online: *Tausende chinesische Foxconn-Mitarbeiter streiken*. 6. Oktober 2012
<http://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2012-10/foxconn-apple-streik> [Dezember 2012]