



IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und
Technologie

Case Studies on

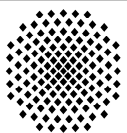
Innovation, Services and Technology

Apple Inc.

Irina Hartmann

Fallstudienreihe **IST** 27/2009

ISSN 1869-3105



Universität Stuttgart

© Prof. Dr. Wolfgang Burr
Betriebswirtschaftliches Institut
Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Herausgeber

Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart
Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und
Innovationsmanagement

Keplerstrasse 17
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

Apple Inc.

Dipl. Kffr. techn. Irina Hartmann

Lehrstuhl für ABWL & Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Prof. Dr. Wolfgang Burr

Universität Stuttgart

Keplerstraße 17, 70174 Stuttgart

<http://www.uni-stuttgart.de/innovation>

E-Mail: irina.hartmann@bwi.uni-stuttgart.de

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	2
2 Fallstudie	2
3 Aufgabenstellung.....	6
3.1 Analyse der Ressourcen und Kernkompetenzen von Apple.....	6
3.2 Ressourcenorientierte Strategien	6
4 Literatur.....	6
4.1 Literaturquellen.....	6
4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie...	9
4.2.1 Literaturhinweise zur Analyse von Ressourcen und Kernkompetenzen	9
4.2.2 Literaturhinweise zu ressourcenorientierten Strategien	9

1 Einleitung

Eine strategische Marktstrukturanalyse und Entwicklung der marktbasieren Wettbewerbsstrategien dienen Unternehmen dazu, ihre Wettbewerbsvorteile zu erschließen. Unter dynamischen Rahmenbedingungen und schneller Imitierbarkeit der Produkte haben diese Wettbewerbsvorteile nur einen kurzfristigen Charakter. Es stellt sich die Frage, wie Unternehmen ihre Wettbewerbsvorteile auch verteidigungsfähiger erschließen können. Der ressourcen- und kompetenzbasierte Ansatz sieht den verteidigungsfähigen Unternehmenserfolg in einer besonderen Ausstattung und Verwendung von Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens.

2 Fallstudie

Vor über 30 Jahren, am 1. April 1976, haben Steve Jobs, Steve Wozniak und Ronald Wayne das weltberühmte amerikanische Computerunternehmen mit dem Apfel-Logo gegründet, dessen Hauptsitz sich in Cupertino, Kalifornien, befindet. Steve Wozniak war ein ausgezeichnete Techniker und Computerentwickler, Steve Jobs besaß ein gutes Gespür für Markttrends und Verbraucherwünsche.¹ Aufgrund seiner charismatischen Persönlichkeit konnte er bereits in der Gründungsphase Finanziers von der Investition in das junge Unternehmen überzeugen. Schon der erste Computer Apple-I wurde 150-mal verkauft, was Jobs und Wozniak einen Gewinn in Höhe von 150.000 Dollar eingebracht hat. Dies war nur der Anfang einer äußerst positiven Firmenentwicklung, denn im Jahr 1978 wurde eine neue Computer-Generation – Apple-II - auf den Markt gebracht. Zum Unternehmenserfolg haben vor allem innovative Wareneigenschaften, farbige Grafiken mit hoher Auflösung, ein integriertes Diskettenlaufwerk, die Fähigkeit zur Tonwiedergabe, Kundenfreundlichkeit sowie eine 1-jährige Herstellergarantie (der Garantiestandard in der Computerbranche betrug damals 90 Tage) beigetragen. Aufgrund der guten Auftragslage waren in dieser Phase 60 Personen bei Apple beschäftigt. Ausschlaggebend für den Durchbruch von

¹ Vgl. Postinett (2010), URL siehe Literaturverzeichnis

Apple-II war jedoch das erste am Markt erhältliche Tabellenkalkulationsprogramm namens „VisiCalc“. Diese Neuentwicklung hat Apple dazu verholpen, sich in der Computer-Branche als unübertroffener Marktführer Anerkennung zu verschaffen. Die ersten Misserfolge erlebte Apple bei der Markteinführung von Apple-III im Jahr 1980 und von LISA im Jahr 1983: Der Grund beim Apple-III war eine noch nicht perfekt funktionierende Technik, beim LISA-Modell war es der deutlich überhöhte Preis von 10.000 Dollar.² Zudem gelang es IBM im Jahr 1981 sich erfolgreich auf dem Markt des Großrechner-Sektors zu positionieren, somit stand IBM in direkter Konkurrenz zu Apple im PC-Sektor. Den erneuten Erfolg brachte Apple im Jahr 1984 eine gekonnte Kommerzialisierung des hoch innovativen Macintosh. Ein wichtiger Zeitabschnitt ging bei Apple zu Ende, als Steve Wozniak und Steve Jobs unterwartet und nacheinander folgend aus dem Unternehmen ausgestiegen sind. Gravierende Unternehmensumstrukturierungen wie z. B. die Schließung einiger Fertigungsstandorte, die Produktionseinstellung des Apple-III und des LISA-Modells und der verstärkte Fokus auf die Weiterentwicklung des Macintosh und Apple-II kamen im Jahr 1985, als der neue CEO John Sculley, ein erfolgreicher Pepsi-Manager, die Führung übernommen hat.³ Die von ihm verfolgte Strategie war auch - wie davor - die eines Pioniers und basierte auf hoher Innovativität und Produktverkleinerung. Anfang der 1990er Jahre konzentrierte sich John Sculley hauptsächlich auf die Erschließung neuer Märkte aufgrund der Verbindung von Informationsaustausch- und Computertechnologien. Trotzdem haben neue Produktentwicklungen wie beispielsweise Newton-PDA nicht den erwarteten Erfolg wie Macintosh-II eingebracht.⁴ Im Jahr 1993 hat Spindler, der aus dem Marketing-Bereich kommende Leiter von Apple Europe, die Stelle des Geschäftsführers besetzt. Im Jahr 1995 war eine 25%ige Preissenkung auf ältere Apple-Modelle notwendig, um konkurrenzfähig zu bleiben. Durch die Kündigung von 2.500 Mitarbeitern hoffte Spindler Betriebskosteneinsparungen zu erzielen, jedoch hat

² Vgl. o. V. (2010a), URL siehe Literaturverzeichnis

³ Vgl. Koenen, J. (2008), URL siehe Literaturverzeichnis

⁴ Vgl. o. V. (2005a), URL siehe Literaturverzeichnis und o. V. (2005b), URL siehe Literaturverzeichnis

er große Lieferprobleme infolge interner Fehlprognose bezüglich der Entwicklung des Marktes herbeigeführt und sogar eine Apple-Übernahme in Betracht gezogen, die ohne Erfolg blieb. Nachdem Spindler im Jahr 1996 entlassen wurde, hatte Apple einen Rekordverlust in Höhe von 1,045 Mio. Dollar. Seine Stelle wurde im Jahr 1996 mit Gilbert Amelio, dem ehemaligen Manager des Chip-Herstellers National Semiconductor Inc., besetzt, dessen Name nach der erfolggekrönten Sanierung des Chip-Herstellers bekannt wurde. Er konzentrierte sich eher auf eine kurzzeitige, finanzielle Sanierung und eine weitere Umstrukturierung der Firma Apple, die unter anderem Handlungen wie Produktivitätserhöhung, Personalstrukturstraffung und somit die Entlassung von 2.800 Mitarbeitern beinhaltete. Im kritischen Jahr 1997 ist Steve Jobs zu Apple zurückgekehrt.⁵ Mit seinen ungewöhnlichen Werbemaßnahmen und seiner richtigen Interpretation der Kundenwünsche, bewies er noch einmal mehr sein Marketinggeschick und konnte sich durch eine farbige Verkleidung des neuen iMac und seine einfache Bedienung von der Konkurrenz abheben, was seit 1997 im Jahr 1999 das erste Umsatzwachstum zur Folge hatte.⁶ Mit der Einführung von absolut neuen Hard- und Softwareprodukten ging Steve Jobs ab 2001 in die Produktoffensive. Die Eröffnung der ersten Einzelhandelsgeschäfte auf dem US-Markt hat Apple 85 Mio. Dollar gekostet.⁷ Durch diese Maßnahme hat es Apple im Vergleich zu seiner Konkurrenz geschafft, bei seiner Klientel ein Markenbewusstsein aufzubauen und Produkte anzubieten, bei denen der Preis zweitrangig ist. Verantwortlich dafür, dass sich Apple im Jahr 2001 mit einer besonders profitablen Produktgruppe in der Konsumelektronikbranche positionieren konnte, war der neue MP3-Player iPod, der durch den im Jahr 2003 elektronischen iTunesMusic Store um eine Dienstleistungskomponente erweitert wurde. Ab dem Jahr 2005 hat Apple damit begonnen, neben dieser Produktdiversifikation Artikel wie Mac Mini und iPod Shuffle auf den Markt zu bringen, die im Low-Budget-Sektor neue Zielgruppen erreichen konnten. Im Jahr 2005 entschied Apple, seine Zusammenarbeit mit

⁵ Vgl. o. V. (2006), URL siehe Literaturverzeichnis

⁶ Vgl. o. V. (2010b), URL siehe Literaturverzeichnis

⁷ Vgl. o. V. (2002), URL siehe Literaturverzeichnis

dem Chip-Lieferanten IBM aufzulösen und zum Weltmarktführer Intel zu wechseln, um seinen Marktanteil im PC-Sektor genauso wie im Markt für digitale Musikspieler zu vergrößern. Als sich die Absatzmengen für Macintosh-Computer im Jahr 2006 vergrößert haben, führte es zu erhofften Synergieeffekten zwischen den Apple-Computern 2006 und dem iPod.⁸ Im Jahr 2006 hat Apple das iTV zum Transfer multimedialer Inhalte zwischen Fernseher und Computer und dann im Juni 2007 sein erstes iPhone-Handy eingeführt, wodurch das Unternehmen in den Mobilfunksektor eingestiegen ist. Auch hier waren Apple vor allem eine hohe Kompatibilität, benutzerfreundliche Bedienung und innovative Produktpositionierung wichtig.⁹

THINK DIFFERENT – war viele Jahre ein Werbespruch von Apple. Aufgrund seiner außergewöhnlichen und originellen Werbemaßnahmen sowie seines aufgebauten Brand Image, genießt Apple den Ruf des Anbieters von innovativen und qualitativ hochwertigen Produkten und hat im Laufe der Zeit einen hohen Wiedererkennungswert erreicht. Außerdem schafft es Apple, sich von existierenden Wettbewerbern abzugrenzen. Besondere Produkt- und Firmeneigenschaften hindern die Wettbewerber daran, die benutzten Marketingstrategien zu imitieren. Schon in der Anfangsphase gelang es Apple die Entwicklung absolut neuer Produkte. Neben der Erfindung der „Mouse“ und der grafischen Benutzeroberfläche, waren die Apple-Computer vor allem durch hochauflösende Graphiken oder die Tonwiedergabe bekannt. Eine hohe Innovativität der Produkte drückt das heutige „Mission Statement“ Apples aus. Das besondere Designkonzept zieht sich bei Apple produktübergreifend durch all seine Hardware- und Softwareartikel. Eine deutliche Differenzierung zu seiner Konkurrenz verdankt Apple seiner Fähigkeit, ein solch detailliertes Gesamtkonzept zu entwickeln und in die Praxis umzusetzen, weshalb Apple bei seinen Kunden als Anbieter moderner Lifestyle-Produkte anerkannt ist.¹⁰

⁸ Vgl. o. V. (2010c), URL siehe Literaturverzeichnis

⁹ Vgl. o. V. (2010d), URL siehe Literaturverzeichnis und o. V. (2007), URL siehe Literaturverzeichnis

¹⁰ Vgl. Hornby (2007), URL siehe Literaturverzeichnis

3 Aufgabenstellung

3.1 Analyse der Ressourcen und Kernkompetenzen von Apple

Im ersten Schritt analysieren Sie die bestehenden Kernkompetenzen der Firma Apple Inc. im Jahr 2007. Definieren Sie dabei den Begriff „Kernkompetenzen“ und grenzen Sie diesen vom Begriff „Ressourcen i. e. S.“ ab. Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede bzgl. der Kernkompetenzen existieren zwischen der Anfangsphase (1976-1985) und der Gegenwart (1997-2008)?

3.2 Ressourcenorientierte Strategien

Diskutieren Sie die Bedeutung der Ressourcenexploration sowie der Ressourcenexploitation für die Apple Inc. Welche ressourcenorientierte Strategie hat Apple verfolgt und wann hat Apple diese verfolgt? Identifizieren Sie die Motive für die Auswahl dieser Strategie(n) und beurteilen Sie anschließend den Erfolg dieser Strategie(n) unter Beachtung des historischen Hintergrunds und der Entwicklung der Unternehmenskennzahlen.

4 Literatur

4.1 Literaturquellen

Hornby, T. (2007), 'Think Different': The Ad Campaign that Restored Apple's Reputation, auf den Seiten von Low End Mac, <http://lowendmac.com/orchard/07/apple-think-different.html>, Zugriff am 08.06.2010

Koenen, J. (2008), Apple - Seine Exzellenz Steve bittet um Geduld, auf den Seiten des Handelsblatts, <http://www.handelsblatt.com/technologie/internet/seine-exzellenz-steve-bittet-um-geduld;1376840;0>, Zugriff am 08.06.2010

o. V. (2002), Höhere Umsätze erwartet - Apple macht Gewinn, auf den Seiten des Handelsblatts, <http://www.handelsblatt.com/archiv/apple-macht-gewinn;495177>, Zugriff am 08.06.2010

-
- o. V. (2005a), Neue Version des MAC OS X - Apple bringt den Tiger, auf den Seiten des Handelsblatts, <http://www.handelsblatt.com/technologie/internet/apple-bringt-den-tiger;895035>, Zugriff am 08.06.210
- o. V. (2005b), Bestes Quartal in der Geschichte des Unternehmens - Apple übertrifft sich mal wieder selbst, auf den Seiten des Handelsblatts, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/apple-uebertrifft-sich-mal-wieder-selbst;927449>, Zugriff am 08.06.2010
- o. V. (2006), Apple geht kerngesund ins vierte Jahrzehnt, auf den Seiten des Handelsblatts, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/apple-geht-kerngesund-ins-vierte-jahrzehnt;1058552>, Zugriff am 08.06.2010
- o. V. (2007), T-Mobile verkauft über 10000 iPhones, auf den Seiten des Handelsblatts, <http://www.handelsblatt.com/technologie/mobile-welt/t-mobile-verkauft-ueber-10-000-iphones;1349917>, Zugriff am 08.06.2010
- o. V. (2010a), Apple History - Geburt eines Mythos, auf den Seiten von MacPrime, <http://www.macprime.ch/applehistory/geschichte/geburt-eines-mythos-die-gruendung-von-apple/>, Zugriff am 08.06.2010
- o. V. (2010b), On the firing Line - Amelios undankbarer Abgang, auf den Seiten von MacPrime, <http://www.macprime.ch/applehistory/geschichte/on-the-firing-line-amelios-undankbarer-abgang/>, Zugriff am 08.06.2010
- o. V. (2010c), Erfolgsstory iPod, auf den Seiten von MacPrime, <http://www.macprime.ch/applehistory/geschichte/erfolgsstory-ipod/>, Zugriff am 08.06.2010
- o. V. (2010d), Die Geschichte des iPhones, auf den Seiten von MacPrime, <http://www.macprime.ch/applehistory/geschichte>, Zugriff am 08.06.2010
- Postinett, A. (2010), Auf ein Mineralwasser mit Steve Wozniak, auf den Seiten des Handelsblatts, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/koepfe/apple->

[mitgruender-auf-ein-mineralwasser-mit-steve-wozniak;2577736,](#) Zugriff
am 08.06.2010

4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie

4.2.1 Literaturhinweise zur Analyse von Ressourcen und Kernkompetenzen

Burr, W. (2004): Innovationen in Organisationen, Stuttgart 2004, S. 114-139

Grant, R. M., Nippa, M. (2006): Strategisches Management, 5. Auflage, München, 2006, S. 214f

Macharzina, K., Wolf, J. (2008): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte. Methoden. Praxis, 6. Auflage, Wiesbaden 2008

Welge, M. K., Alm-Laham, A. (2008): Strategisches Management, 5. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 378

4.2.2 Literaturhinweise zu ressourcenorientierten Strategien

Burr, W., Musil, A., Stephan, M., Werkmeister, C. (2005): Unternehmensführung, München 2005, S. 82-87

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Bereits erschienen sind

Laufende Nummer	Autor	Titel
IST 01/2009	Reuter, Ute	Ressourcenbasierung und Dienstleistungsstandardisierung im Facility Management Komplettangebot Bereich
IST 02/2009	Stilianidis, Anastasios	Mobilfunkmarkt Afrika
IST 03/2009	Reuter, Ute	Die Entwicklung der IBM zum Dienstleistungsunternehmen
IST 04/2009	Frohwein, Torsten	Schutzinstrumente für intellektuelles Eigentum und Lizenzierung
IST 05/2009	Reuter, Ute	Service Level Agreements und Dienstleistungsinnovation in der Software Branche
IST 06/2009	Stilianidis, Anastasios	Ideengewinnung und Dienstleistungsentwicklung in der Tourismusindustrie
IST 07/2009	Stilianidis, Anastasios	Die neue Fitneß-Welt: Qualitätsmanagement und Service Level Agreements.
IST 08/2009	Frohwein, Torsten	Patentfunktionen
IST 09/2009	Reuter, Ute	Modebranche in der Krise
IST 10/2009	Reuter, Ute	Maschinenbau als Dienstleistung
IST 11/2009	Frohwein, Torsten	Patentverzicht im Maschinenbau und alternative Strategien in der Pharmaindustrie
IST 12/2009	Frohwein, Torsten	Neuheitsschonfrist
IST 13/2009	Hartmann, Irina	Neue Designlinie bei Escada
IST 14/2009	Frohwein, Torsten	Patentstrategien
IST 15/2009	Frohwein, Torsten	Innovationsstrategien im Projekt ‚e-mobility Berlin‘

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Bereits erschienen sind

Laufende Nummer	Autor	Titel
IST 16/2009	Hartmann, Irina	Projektplanentwicklung für Betriebssport
IST 17/2009	Frohwein, Torsten	Standortbestimmung, Markteinführung und Innovationsschutz im ‚Mobile Computing‘
IST 18/2009	Hartmann, Irina	Planung eines Einkaufsprojektes
IST 19/2009	Frohwein, Torsten	Die Zukunft des Automobils
IST 20/2009	Frohwein, Torsten	Dominant Design in the Aircraft Industry
IST 21/2009	Hartmann, Irina	Der vorzeitiger Trainerwechsel im Profifußballverein
IST 23/2009	Hartmann, Irina	CarSharing-Branche
IST 24/2009	Frohwein, Torsten	Diffusionstheorie - Videotape Format War
IST 25/2009	Torsten Frohwein	Diffusionstheorie - Digitalkamera
IST 26/2009	Frohwein, Torsten	Dominantes Design im Überschallpassagierflug
IST 27/2009	Hartmann, Irina	Apple Inc.