



Geheimniskrämerei, Kontrollwahn und Produktverknappung – mit diesem Rezept wurde **Apple** zur erfolgreichsten Firma der Welt. Doch jetzt stottert die Innovationsmaschine.

MARC KOWALSKY TEXT

# Auf dem Zenit

**M**itte September dürfte es wieder so weit sein. Dann wird Adrian Schmucki, Chef von Apple Schweiz, eine E-Mail bekommen mit der Anweisung, in seinen Lagern Platz zu schaffen und den Bestand herunterzufahren auf zwei bis drei Verkaufswochen. Etwa eine Woche später wird er sich in eine Telefonkonferenz einwählen, die vom Apple-Hauptsitz in Cupertino orchestriert wird. Dann erfährt Schmucki: «Es kommt etwas Neues in der Produktgruppe Smartphones.» Ohne weitere Informationen werden er und die anderen zugeschalteten Länderchefs bereits eine erste Prognose der möglichen Verkäufe abgeben müssen. In den ersten Oktobertagen erfährt Schmucki die groben Spezifikationen des neuen Gerätes. Noch einmal drei bis vier Tage, danach ist es so weit: Am Tag X wird Apple-Chef Steve Jobs in Jeans und schwarzem Rollkraggenpulli auf einer Bühne in San Francisco oder London oder Tokio stehen und «one more thing» ankündigen, traditioneller Höhepunkt seines Auftritts. Noch während Jobs präsentiert, geht bei der Schweizer PR-Chefin Andrea Brack eine englischsprachige Pressemitteilung aus Cupertino ein, die sie ein paar Stunden später übersetzt an die Schweizer Medien verteilt. Erst dann wissen Adrian Schmucki, die Mitarbeiter von Apple Schweiz, die Handelspartner und das breite Publikum, wie es aussehen und was es genau können wird, das iPhone 5.

So wird es ablaufen, sofern die zahlreichen Gerüchte stimmen und das neue iPhone tatsächlich am 5. Oktober vorgestellt wird. Als «Schachspiel mit unbekannten Grössen» bezeichnet Roger Brustio, ehemaliger Apple-Schweiz-Chef, diese Art von Operation. Die Geheimhaltung nach aussen und innen hat System – und ist Teil des Erfolgsrezeptes von Apple.

Und dieser Erfolg ist einmalig: Die Entwicklung des Aktienkurses seit der Rückkehr von Gründer Steve Jobs im Juli 1997 lässt jeden Vergleichsindex alt ausse- ►

Illustration: Laurent Guye



► hen. Anfang August war Apple kurzzeitig sogar die wertvollste Firma der Welt (mittlerweile hat sich der Ölkonzern Exxon auf den Spitzenplatz zurückgekämpft). Der Konzern reiht Erfolgsquartal an Erfolgsquartal; allein in den letzten zwei Jahren hat sich der Umsatz auf 65 Milliarden Dollar verdoppelt. Derzeit sitzt Apple auf Barreserven von 76 Milliarden Dollar.

Das ist umso aussergewöhnlicher, als sich Apple an kaum ein gängiges Erfolgsrezept hält. Die Firma fragt die Kunden nicht, was sie wünschen, sondern setzt ihnen vor, was sie für richtig hält. Sie spricht nicht möglichst breite Käuferschichten an mit vielen Farben, Ausstattungen und Preisen, sondern speist die Kunden mit einer Minimalauswahl ab. Sie involviert die Mitarbeiter nicht, sie ignoriert Social Media, sie spricht kaum mit der Presse. Auch für diesen Artikel wollte sich kein Apple-Vertreter offiziell äussern. Aus Angst vor Repressalien reden Mitarbeiter und Geschäftspartner nur unter dem Siegel der Verschwiegenheit: «Im Vertrag mit Apple ist die Vertraulichkeit ausdrücklich festgehalten. Ein Verstoss kostet uns einen hohen sechsstelligen Betrag. Aber nicht mal das dürfte ich Ihnen sagen», berichtet einer, der die letzten Jahre viel mit der Firma zu tun hatte. Verräter werden hart bestraft: Zulieferer, die plaudern, riskieren den Verlust des Auftrages und Klagen, Kunden bekommen keine Ware mehr. Ein Apple-Ingenieur, der Steve Wozniak einen Prototyp des iPad gezeigt hatte, wurde fristlos entlassen. Dabei gründete Wozniak die Firma 1976 zusammen mit Steve Jobs und Ronald Wayne, entwickelte die ersten Apple-Computer und steht als Berater auf der Gehaltsliste.

**Apple Schweiz.** Dabei muss sich der Konzern nicht verstecken – besonders in der Schweiz nicht. In keinem anderen Land der Welt ist sein Marktanteil an Computern (13,4 Prozent) und Smartphones (52 Prozent) so hoch wie hier. Jeder siebte Schweizer kaufte letztes Jahr ein Apple-Produkt. Kein Wunder, ist die kleine Schweiz nach Deutschland, England und Frankreich der viertgrösste europäische Markt. Um die 900 Millionen Franken dürften Adrian Schmucki und seine nur 45 Mitarbeiter pro Jahr umsetzen.

Dazu kommen noch einmal über 200 Millionen durch die firmeneigenen Flag-



**DER CHEF:** Ohne Steve Jobs, wie immer in Jeans und Pulli, geht nichts im Konzern.

## Derzeit besitzt Apple mehr Barreserven als der amerikanische Staatshaushalt.

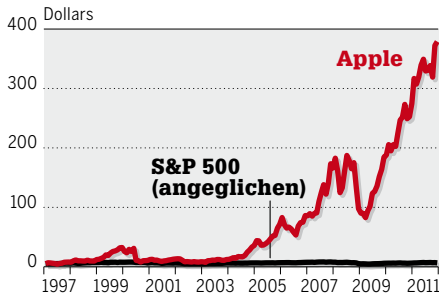
ship Stores an der Zürcher Bahnhofstrasse, im Glattzentrum und an der Genfer Rue de Rive (siehe «Wachstum ohne Grenzen» auf Seite 30). Sie sind nicht Apple Schweiz unterstellt, sondern der Apple Retail AG und werden direkt aus Cupertino gesteuert. 330 solcher Läden betreibt der Konzern in elf Ländern, sie steuern mit neun Milliarden Dollar 14 Prozent des Gesamtumsatzes bei. Provisionen erhalten die Verkäufer nicht, damit sie sich Zeit nehmen für den Kunden und ihm keine überteuerten Produkte andrehen. Der Erfolg eines Stores wird nicht am Umsatz gemessen («Man weiss von vornherein, dass er erfolgreich ist», sagt ein Kadermann), sondern an der Kundenzufriedenheit. Der ertragreichste Store in der New Yorker Fifth Avenue (rund um die Uhr geöffnet) soll jährlich über eine halbe Milliarde Dollar erwirtschaften.

Und die Stores sehen überall identisch aus. Der Steinboden kommt weltweit aus

dem gleichen Berg in Norditalien. Die Glastreppe stammt überall vom gleichen Münchner Hersteller. Die Möbel kommen immer von den Dula-Werken in Dortmund. Kaum Freiheiten haben auch die selbständigen Handelspartner: «Wir

### Der Jobs-Effekt

Seit dem Wiedereinstieg von Steve Jobs im Juli 1997 hat der Kurs der Apple-Aktien jeden Index stehen lassen.



Quelle: SmallCharts, Bloomberg. © BILANZ-Grafik

Fotos: InterTOPICS (1), PR (8), Keystone (1)

müssen Pläne und Fotos des Ladens einschicken, dann kommt ein Vorschlag zurück, welches Möbel wo stehen soll», erzählt Angelo Müller, Geschäftsleitungsmitglied bei Data Quest, dem grössten Apple Premium Reseller der Schweiz. Die Beschriftung der Läden: vorgeschrieben. Die Gestaltung der Flyer und Prospekte: vorgeschrieben. Welche Geräte wo aufgestellt sind, welche Apps darauf laufen, wie der Bildschirmhintergrund aussieht: vorgeschrieben, vorgeschrieben, vorgeschrieben. Direkt nach Ladeneröffnung und dann jedes Jahr kommt Apple kontrollieren. «Gewisse Sachen sind übertrieben, bei gewissen Sachen haben sie recht. Sie bemühen sich sehr um das Einkaufserlebnis», sagt Martin Walther, Marketingchef bei Digitec. Richtig darüber beschweren mag sich freilich niemand: Die Professionalität von Apple ist unbestritten, Ausnahmen sind gelegentlich möglich, und dank der hohen Nachfrage ist das Geschäft auch für die Partner lukrativ. Die Margen bewegen sich dabei im branchenüblichen Bereich zwischen 10 und 15 Prozent.

**Machtbewusst.** Doch Apple sitzt am längeren Hebel – und macht keinen Hehl daraus. «Wir mussten in Cupertino regelrecht als Bittsteller antreten», erzählt ein Schweizer Telekommanager von den Verhandlungen zur Einführung des iPhone, «ich habe eine unglaubliche Härte gespürt.» Ihre starke Position weiss die Firma maximal auszunutzen. «Alle Macht, alle Informationen, alle Vorteile sind bei Apple. Der Operator ist quasi ausgeschaltet», sagt ein anderer, der mit dem Konzern einen mehrere hundert Seiten dicken Vertrag unterschrieben hat. Am deutlichsten wird das bei den Werbekostenzuschüssen. Nokia, Samsung und Co. unterstützen die Telekomanbieter finanziell bei der Vermarktung ihrer Geräte. Doch beim iPhone zahlen die Schweizer Carrier einen siebenstelligen Betrag an Apple, damit ihr Logo am Ende der Werbespots kurz eingeblendet wird. «Es ist eine andere Welt, in jeder Beziehung», seufzt der Chef eines Schweizer Telcos. Wem das nicht passt, der hat eben Pech gehabt. Selbst Vodafone, der grösste Mobilfunkanbieter der Welt, musste monatelang ohne das iPhone auskommen, weil er sich irrtümlich für den stärkeren Verhandlungspartner hielt. ►

**Tim Cook, 50, COO.** Die Nummer zwei hinter Steve Jobs leitet das Tagesgeschäft und vertritt den CEO während dessen Krankheitsabsenzen. Das brachte ihm letztes Jahr 59 Millionen Dollar. Vermutlicher Nachfolger von Jobs.



**Peter Oppenheimer, 48, CFO.** Der Schatzmeister: Als Finanzchef hütet er die 76-Milliarden-Kriegskasse von Apple. Er selber kann auch nicht klagen: Letztes Jahr verdiente er stolze 30 Millionen Dollar.



**Phil Schiller, 50, Marketingchef.** Der studierte Biologe war zehn Jahre bei Apple, verliess die Firma – und kehrte mit Steve Jobs 1997 zurück. Er tritt häufig an Keynotes auf, früher immer mit, heute auch ohne den Überchef.



**Ron Johnson, 52, Retailchef.** Der Detailhandels-experte baute die Apple Stores auf. Als bekannt wurde, dass er per 1. November als CEO zur Handelskette J.C. Penney wechselt, kletterte deren Börsenwert um eine Milliarde.



## Der Chef und seine Jünger

Das sind die wichtigsten Mitstreiter in der Konzernleitung von Apple-Chef Steve Jobs.



**Jonathan Ive, 44, Chefdesigner.** Auch der Engländer kehrte 1997 mit Jobs zurück. Seither designte er die bunten iMacs, das iPhone, das iPad, die Laptops und auch sonst alles, was Stil hat im Hause Apple – und wurde dafür mit Preisen überhäuft.



**Bruce Sewell, 52, Generalsekretär.** Das «Mädchen für alles» in der Konzernleitung ist erst seit zwei Jahren mit dabei. Als Chefjurist wird seine Rolle zunehmend wichtiger, Stichwort Patentstreitigkeiten.



**Katie Cotton, 44, Kommunikationschefin.** Die Presseschweigerin: Sie sorgt dafür, dass kaum ein Journalist an Jobs und Co. herankommt – und inszeniert umso eindrucksvoller die Produktpräsentationen. «Fortune» nahm sie auf in die Liste der «50 Most Powerful Women».



**Scott Forstall, 42, iPhone.** Der Jungspund in der Konzernleitung. Er arbeitete mit Steve Jobs bereits in den neunziger Jahren bei dessen Firma NeXT. Bei Apple entwickelte er OS X, heute ist er für das Betriebssystem der iPhones zuständig.



► Geheimniskrämerei, ein kontrolliertes Einkaufserlebnis, bedingungslose Härte sind drei der Erfolgsfaktoren der Kultfirma. Ein anderer besteht in der Art, wie sie ihre Mitarbeiter auswählt und einsetzt. Wer einen Apple-Badge auf sich trägt, wurde vorher penibel selektioniert: Sechs, sieben Interviews sind selbst für einfache Verkäuferjobs Standard. Spezialisierung ist das Ein und Alles im Apple-Imperium: Der mächtige Handelschef Ron Johnson etwa kontrolliert die 330 Läden – aber nicht deren Lagerbestand (das macht COO Tim Cook). Jennifer Bailey leitet konzernweit den Online Store – hat aber nichts zu sagen zu den Fotos, die auf ihren Webseiten verwendet werden (das macht die Grafikabteilung). Jobs will für jede Funktion die besten Spezialisten – der Gegenentwurf zum Konzept des General Manager, das die meisten anderen Konzerne verfolgen. Komitees gibt es bei Apple nicht, die Verantwortlichkeiten sind bis in die untersten Firmenzweige eindeutig geregelt. Es gibt sogar eine eigene Bezeichnung dafür: Directly Responsible Individual, DRI, nennt sich das bei Apple, und dieses DRI ist bei jedem Tagesordnungspunkt eines jeden Meetings aufgeführt. Die Strukturen sind schlank, die Hierarchien flach. Bei Apple Schweiz gibt es keine Assistenten. «Jeder macht alles selber, keiner schreibt dem anderen die Präsentation», sagt jemand, der dort arbeitet.

Den Ländergesellschaften bleibt nur die Rolle der Vertriebsmannschaft. Marketing und Werbung werden zentral am Europasitz in London gemacht, alle anderen Entscheide – Preise, Rabatte, Konditionen – fallen am Firmensitz im Silicon Valley. Selbst die kleinsten: Als der



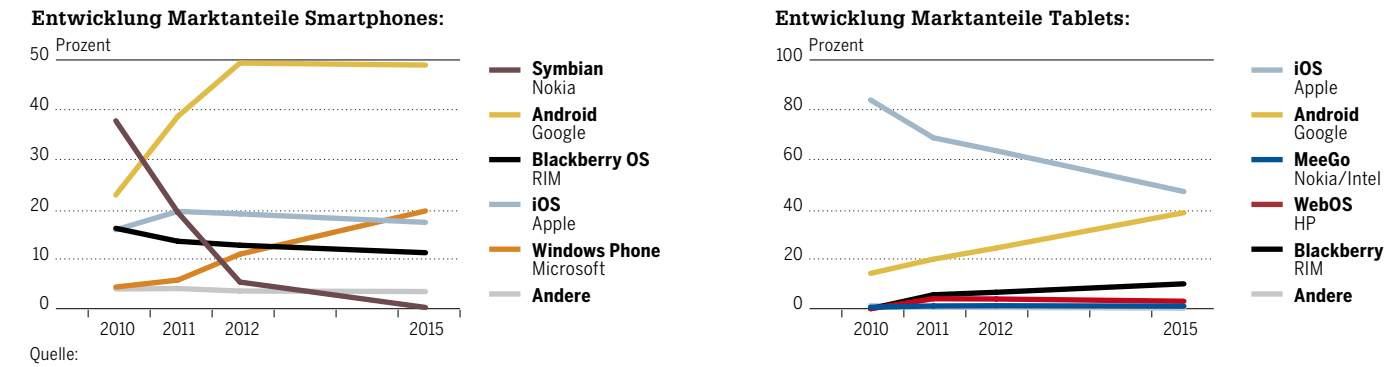
## Apple hat in der Entwicklung die Kunst des Neinsagens perfektioniert.

Apple Store an der Bahnhofstrasse ein Lagerproblem hatte, mietete das DRI zwei Stauräume beim benachbarten Warenhaus Manor an. Die Kosten: 6000 Franken im Monat, ein Klacks für den Milliardenkonzern. Den Vertrag mit Manor unterschrieb trotzdem niemand Geringerer als COO Tim Cook, die Nummer zwei hinter Steve Jobs. Selbst die Ergebnisverantwortung ist den Landesorganisationen entzogen: Einzig Finanzchef Peter Oppenheimer hat eine Ge-

winn- und Verlustrechnung unter sich, jene des Gesamtkonzerns. Das Resultat ist eine straff geführte Top-down-Struktur, bei der alle Informationen in der Konzernleitung zusammenlaufen und die dem 47000-Mann-Konzern schnell und wendig zu reagieren erlaubt. Steve Jobs hat sich übrigens in den Büros von Apple Schweiz in all den Jahren noch nie persönlich blicken lassen, ebenso wenig wie die anderen Konzernleitungsmitglieder.

### Apple dürfte den Zenit schon bald überschreiten

Bei den Smartphones kann Apple die Stellung bis 2015 knapp halten, bei den Tablets dürfte sich der Marktanteil drastisch vermindern.



Google, Microsoft oder IBM haben ihre Forschungszentren rund um die Welt verteilt. Undenkbar bei Apple. Jobs will alles in Gehweite seines Büros. Alle 8200 Entwickler essen in derselben Kantine, damit sie sich austauschen und gegenseitig befruchten. Wohl auch deshalb ist die Benutzerführung quer durch alle Produkte so homogen. Aber auch, weil Apple die Kunst des Neinsagens perfektioniert hat. «Viel wichtiger, als was wir machen, ist das, was wir nicht machen», nennt es ein Mitarbeiter. Deshalb hat das iPhone vergleichsweise wenig Features, die aber funktionieren. Deshalb ist das Design der Geräte so stark reduziert. Deshalb beschränken sich die Präsentationen der Bühnenshows auf ein Bild mit wenig Text pro Slide.

**Perfektionistisch.** Die Kompromisslosigkeit in Daily Business wie in strategischen Fragen ist beeindruckend. «In den Entscheidungen stellen wir simple Fragen: Erfüllen wir die höchsten Ansprüche? Sind wir die Besten hier?», sagt ein Kadermann. «Wenn es irgendwo ein Nein gibt, machen wir es nicht.» Das musste auch der Milliardenkonzern Adobe spüren, dessen Animationssoftware Flash der Standard der Online-Welt ist. Doch weil das aufwendige Programm die Batterie schnell leersaugt und damit das Benutzererlebnis verschlechtern würde, hat es Jobs von allen mobilen Geräten verbannt, Standard hin oder her. Ist nicht alles perfekt, werden auch Grossprojekte noch in letzter Minute gecancelt. Als in einem Apple-Store Tages- und Kunstlicht nicht genau aufeinander abgestimmt waren und das Licht sich nicht exakt wie vorgesehen in der Glastreppe brach, wurde die Eröffnung kurzerhand verschoben, und die Treppe musste noch einmal neu hergestellt werden. Auch der Flagship Store in der Zürcher Bahnhofstrasse öffnete seine Pforten ein halbes Jahr später als vorgesehen: Als Retail-Chef Ron Johnson im Dezember 2008 zur Endabnahme kam, missfiel ihm die zu kleine Verkaufsfläche. Kurzerhand entschied er, auch noch das Kellergeschoss zur Kundenzone auszubauen. Denn Steve Jobs hätte es so gewollt.

Schliesslich ist das ganze System bedingungslos auf den Gründer und CEO ausgerichtet. «Wie würde Steve denken?», diese Frage wird bei jeder Diskussion gestellt. Am Hauptsitz in Cupertino, be-



### Hauptquartier

## Ein Raumschiff für Cupertino

Steve Jobs nennt es «ein gelandetes Raumschiff»: Die Pläne für Apples neuen Firmensitz sind eindrücklich.

Das Apple-Hauptquartier am Infinite Loop in Cupertino platzt aus allen Nähten. Deshalb plant die Firma eine Erweiterung ein paar Blocks nebenan unter dem Namen «Campus 2». Die harmlose Bezeichnung täuscht: Das vierstöckige Gebäude in Form eines Ufo wird einen Durchmesser von fast 500 Metern haben und wäre damit grösser als das US-Verteidigungsministerium Pentagon. Es soll auf 260000 Quadratmetern Platz für 12000 Mitarbeiter bieten, im Untergeschoss ist ein Parkhaus für 2300 Fahrzeuge geplant. Die Stromversorgung übernimmt ein eigenes Gaskraftwerk. 3400 Bäume müssen für den Bau gefällt wer-

den, dafür sollen 6000 neue angepflanzt werden sowohl im Inneren des Glaskreises als auch aussen herum. Über die Kosten ist nichts bekannt, doch Apples Barreserven von 76 Milliarden Dollar dürften allemal reichen.

**Denkmal.** Die Pläne hat Stararchitekt Norman Foster entworfen. Derzeit führt die Gemeinde Cupertino eine Umweltverträglichkeitsprüfung durch, öffentliche Anhörungen sind geplant. Der Bürgermeister von Cupertino setzt sich bereits für den Bau ein. Wird das Projekt realisiert, hat sich Steve Jobs damit ein Denkmal gesetzt. Es soll 2015 vollendet werden.





Apples Pläne in der Schweiz

# Wachstum ohne Grenzen

Der Apple Store in Zürich wird grösser, Basel bekommt ebenfalls einen – und bald werden auch Lausanne und Bern beapfelt.

*Der Store an der Zürcher Bahnhofstrasse ist Apples Vorzeigeladen in der Schweiz – und eine Goldgrube: 95 Millionen Franken Umsatz soll er letztes Jahr generiert und damit Wachstumsraten von über 200 Prozent gezeigt haben, wissen gut informierte Quellen. Die Quadratmeterproduktivität der etwas über 400 Mitarbeiter beträgt damit mehr als das Fünffache eines durchschnittlichen Handelsbetriebs an solcher Lage. Doch mit seinen 420 Quadratmetern Verkaufsfläche ist der Laden inzwischen zu klein, das Konsumenten-erlebnis stösst an seine Grenzen. Zum Vergleich: Der demnächst am Hamburger Jungfernstieg eröffnende Apple Store dehnt sich auf über 2000 Quadratmeter aus. «So etwas Kleines wie Zürich würden wir heute gar nicht mehr machen», sagt ein Apple-Mann. Kein Wunder, sucht Apple nun in Zürich einen grösseren Standort. Die Ansprüche sind hoch: Mindestens 1500 Quadratmeter*

*sollen es sein, an bester Lage. Selbst das Bally Capitol, Flagship Store der Edelschuhmarke an der Bahnhofstrasse, hat man nach gründlicher Inspektion verworfen. «Zu wenig Verkaufsfläche pro Geschoss», erklärt Marc-Christian Riebe vom Standortberater Location Group. Auch in den Apple Stores im Glattzentrum und an der Genfer Rue de Rive setzt der Konzern satte zweistellige Millionenbeträge um. Dabei wird es nicht bleiben: Anfang 2012 wird in Basel an der Freien Strasse im ehemaligen Schuhgeschäft Botty der vierte Verkaufsladen eröffnet, auf drei Etagen und rund 900 Quadratmetern. Ausserdem, weiss Riebe, sucht Apple nach geeigneten Standorten in Lausanne und Bern. Im Gespräch sind Standorte an der Rue de Bourg bzw. an der Spitalgasse, der Marktgasse, am Waisenhaus-oder am Bärenplatz. Auch der Kornhauskeller ist eine Option.*



Schon zu klein: Apple Store an der Zürcher Bahnhofstrasse.

► richtete kürzlich das US-Wirtschaftsmagazin «Fortune», besteht der kreative Prozess hauptsächlich darin, Präsentationen für Jobs vorzubereiten, seien es die eigenen, jene des Chefs oder für dessen Chef. Jobs hat keine Hemmungen, auch kleine Details selber zu entscheiden. Etwa wie die Busse gestaltet sind, welche die Mitarbeiter von San Francisco in den Firmensitz shutteln, oder wie der Speiseplan der Kantine aussehen soll. Zufälle oder Ungenauigkeiten gibt es bei ihm nicht, an jedem Detail muss bis zur Perfektion gefeilt werden. Allein um das Bildschirmsymbol für die Präsentationssoftware Keynote zu bestimmen, mussten die Designer rund 30 Mal antraben, bis Jobs sein Plazet gab. So gross ist die Verehrung für den CEO, dass Neulingen auf dem Apple-Campus Verhaltensregeln mit auf den Weg gegeben werden: «Wir wurden angehalten, keine Autogramme zu verlangen, falls uns Steve begegnet, und nicht zu seinem Büro heraufzustarten», erzählt ein Schweizer Mitarbeiter über seinen ersten Besuch in Cupertino.

**Erbregelung.** Die 350-Milliarden-Dollar-Frage (so viel ist die Firma derzeit wert) ist freilich: Was bleibt vom System Jobs, wenn Jobs einmal nicht mehr da ist? Seit 2004 kämpft der 56-jährige Veganer mit schweren Krankheiten, seit Januar ist er in seiner dritten medizinischen Auszeit, Rückkehr ungewiss. Im Juli ging das Gerücht um, Apples Verwaltungsrat habe mehrere Headhunter mit der Suche eines Nachfolgers betraut – was Jobs umgehend als «Quatsch» bezeichnete. Doch er baut vor: Um sein Erbe zu erhalten, heuerte er vor rund zweieinhalb Jahren Joel Podolny an, bis dahin Dekan der betriebswirtschaftlichen Fakultät der Edelson-Universität Yale. Seither dokumentiert der Professor mit seinem Team in einer Serie von Fallstudien die wichtigsten Firmenentscheide und warum sie getroffen wurden – was so an Business Schools üblich ist. Ausser dass die Studenten aus Apple-Mitarbeitern bestehen und die Professoren aus Konzernleitungsmitgliedern. Durch die Vorlesungen werden die nächsttieferen Managementebenen mit den Überlegungen und Entscheidungsmechanismen von Jobs vertraut gemacht. Doch die Zeichen mehren sich, dass Apple den Zenit bald überschreiten wird. Vom «Imperial Overstretch» spricht Trip Hawkins, Gründer des Spielekonzerns

Electronic Arts, jener Überdehnung also, die etwa den Niedergang des Römischen Reiches oder das Ende der englischen Kolonialherrschaft einleitete. Bereits haben Android-Geräte die iPhones überholt, mit Apples Marktanteil wird es, glaubt man den Prognosen von Gartner, in Zukunft nur noch bergab gehen (siehe «Apple dürfte den Zenit schon bald überschreiten» auf Seite 28). Der jüngst bekanntgegebene Kauf von Motorola wird die Position von Google weiter festigen. Auch auf zahlreichen anderen Gebieten, von Betriebssystemen über Browser bis zu mobiler Werbung, macht der Suchmaschinenkonzern der Kultmarke inzwischen heftig Konkurrenz (siehe «Apple vs. Google» in BILANZ 14/2010).


Zumal der viel beschworene Magic Touch Apple in letzter Zeit etwas abhanden gekommen zu sein scheint. Der letzte

# Heute ist Apple obenauf, aber in ein paar Jahren kann das ganz anders sein.

Hinzu kommen Fehler, die vor ein paar Jahren im straff geführten Unternehmen noch unvorstellbar gewesen wären. Das Antennenproblem beim iPhone 4 etwa, das Sammelklagen und eine millionenschwere Wiedergutmachungsaktion von Apple zur Folge hatte. Der Skandal mit den Bewegungsprofilen, die das iPhone bis zu einem Jahr lang

(und die damit verbundene 30-Prozent-Abgeltung an Apple) auf mobilen Geräten anzubieten. Die «Financial Times» und der von Apple lange Zeit boykottierte «Playboy» waren die Vorreiter, inzwischen haben Giganten wie Amazon und Walmart nachgezogen. Das Kontrollmonopol wird ausgehebelt. Hochmut kommt vor dem Fall, das erlebt momentan Nokia: Der einst marktbeherrschende Handyhersteller hatte die Bodenhaftung in den letzten Jahren ebenfalls verloren. «Was immer wir tun, ihr werdet damit leben müssen», sagte der vormalige CEO Jorma Ollila vor ein paar Jahren an einer Kundenveranstaltung mit Telcos. Inzwischen hat der finnische Konzern seine Technologie- und Marktführerschaft abgeben müssen und versucht nun verzweifelt einen Neuanfang mit Partner Microsoft.

Die einzige  
Anlagestrategie, die glänzt.  
made by Gubelin.





**GUBELIN**  
JUWELEN • UHREN

Hype um ein Produkt, ums iPad, liegt bereits über eineinhalb Jahre zurück. Seither gab es quer durch alle Produktgruppen nur noch Evolutionen. Und der Grenznutzen nimmt mit jeder neuen Generation ab: Das iPhone war revolutionär mit seinem Touchscreen und den Apps, sein Nachfolger iPhone 4 nur noch eine Weiterentwicklung mit schärferem Display, schnellerem Prozessor und etwas besserem Akku. Ähnlich verhält es sich beim iPad. Noch weiss kaum einer, was das iPhone 5 können wird, aber glaubt man der Gerüchteküche, wird es nur eine marginale Weiterentwicklung sein: flacher und schneller, mit einer besseren Kamera und einem Chip zum bargeldlosen Bezahlen. Technologisch ist Apple sowieso nicht mehr führend. Die Cloud-Dienste: lange nach der Konkurrenz lanciert. Der längst überfällige Streaming-Dienst für Musik: noch immer nicht marktreif. Das soziale Netzwerk Ping: gefloppt. Der Versuch, Skype mit FaceTime vom Thron zu stossen: gescheitert.

aufzeichnet und an Apple überträgt. Oder auch nur der Fehler mit der Sommerzeitumstellung, den Apple letztes Jahr bereits «bebob» und der heuer erneut auftauchte. Dass die Firma jeweils erst spät und dann noch teilweise mit Falschinformationen reagierte, frustrierte die Kunden nur noch mehr. **Widerstand.** Die Geschäftspartner lassen sich die Dominanz des Konzerns auch nicht mehr widerspruchslos gefallen: So versuchte Apple, den Verlegern die Preisgestaltung für digitale Inhalte auf dem iPad vorzuschreiben und ihnen die Kundenbeziehung zu den Abonnenten zu entziehen. Nach monatelangem geballtem Widerstand knickte der Konzern diesen Juni schliesslich ein. Damit konnte Jobs – anders als bei der Telekom-, Musik- und der Filmindustrie – erstmalig einer Branche die Geschäftsbedingungen nicht einfach diktieren. Und der neue Internetstandard HTML5 erlaubt es, Inhalte auch ohne iTunes

Die IT verläuft in grossen Wellen: Die sechziger und siebziger Jahre gehörten IBM, die Achtziger und Neunziger Microsoft. Seit der Jahrtausendwende bestimmen Google und Apple die Computervelt, die zehner Jahre begannen im Zeichen von Facebook. Gut möglich, dass sich die Apple-Blüte langsam dem Ende zuneigt. «Heute ist Apple obenauf, aber in ein paar Jahren kann das ganz anders sein», orakelte Léo Apotheker, Chef des weltgrössten IT-Konzerns, Hewlett-Packard, kürzlich im «Manager Magazin». Andererseits weiss man, dass Apple jederzeit zurückschlagen kann. Gut möglich, dass Jobs oder seine Adlaten schon in den nächsten Monaten erneut ein Killerprodukt aus dem Ärmel schütteln, das wieder eine ganze Branche auf den Kopf stellt. Ein Fernsehgerät made by Apple ist ein heiss gehandelter Kandidat dafür. Er wird sich wieder ganz harmlos ankündigen, mit einer E-Mail an Adrian Schmucki und der Aufforderung, doch bitte im Lager Platz zu schaffen. ■