

**Kritische Analyse der  
designorientierten Unternehmensstrategie  
der Firma Apple Computer**

Diplomarbeit I  
zur Erlangung des Grades einer Diplom-Ökonomin

Universität Kassel  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von  
Silvia Geßner  
aus Stuttgart

bei  
PD Dr. Jutta Emes  
und  
Prof. Dr. Gerd-Michael Hellstern

Kassel, Januar 2005

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Apple Computer Inc.....</b>	<b>4</b>
2.1	Entwicklung der Computerbranche und Einordnung der Fa. Apple .....	4
2.2	Produktportfolio .....	7
2.3	Konvergenz durch Digitalisierung und die Konkurrenz-Situation .....	9
<b>3</b>	<b>Analyse der Firma Apple unter dem Gesichtspunkt der Designorientierung .....</b>	<b>12</b>
3.1	Zielentscheidungen.....	14
3.1.1	Design-Ziele und die konfliktäre Beziehung zu Kostenzielen.....	14
3.1.2	Corporate Identity und Image .....	17
3.2	Strategisches Verhalten .....	26
3.2.1	Die Differenzierungsstrategie von Apple.....	27
3.2.2	Strategiewahl von Apple auf den vier Strategieebenen .....	33
3.3	Designorientierter Instrumentaleinsatz .....	42
3.3.1	Der Power Mac G4 Cube: Designerfolg und Marktniederlage.....	42
3.3.2	Die Werbekampagne zum iPod.....	44
3.3.3	Die Apple-Stores .....	47
3.3.4	Design und Positionierung im oberen Preissegment.....	49
<b>4</b>	<b>Kritische Bewertung der designorientierten Strategie von Apple.....</b>	<b>51</b>
4.1	Erfolgspotenziale der Designorientierung .....	51
4.2	Risiken und Unsicherheitsfaktoren der Designorientierung .....	53
4.3	Wettbewerbsvorteil Design? .....	55
4.4	Ausblick .....	57
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>59</b>
	<b>Internetquellenverzeichnis .....</b>	<b>66</b>
	<b>Abbildungs-Quellenverzeichnis .....</b>	<b>68</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>69</b>
	Produktübersicht, Stand 11.11.2004 .....	70
	Abbildungen .....	72
	Werbespots von Apple .....	74
	Werbematerial aus Deutschland.....	75
	Werbematerial aus Korea .....	76
	<b>Eidesstattliche Versicherung.....</b>	<b>77</b>

# 1 Einleitung

„Vor 15 Jahren herrschte Preis-Wettbewerb vor, heute ist es Qualitäts-Wettbewerb und morgen wird Design das entscheidende Wettbewerbskriterium sein.“<sup>1</sup>

Apple Computer Inc.<sup>2</sup> ist ein börsennotiertes amerikanisches Unternehmen, das komplette Computersysteme (Hardware, Software, Support) sowie Produkte der Unterhaltungselektronik weltweit vertreibt. Seit 1998 fällt das Unternehmen verstärkt durch innovatives Produktdesign auf.

Nicht nur auf Apple bezogen sondern generell machen gesättigte Märkte, harter Verdrängungs-Wettbewerb und die durch Standardisierung in Funktionalität und Leistung ähnlicher werdenden Produkte die Differenzierung über das Design notwendig (vgl. Mayer 1996: 33), um in der Masse der Produkte aufzufallen.

Design ist aber nicht nur in Bezug auf das Produktdesign relevant, sondern kann insbesondere Gewinn bringend eingesetzt werden, wenn bei weiteren strategischen Entscheidungen angesetzt wird (vgl. Sametz/Maydonay 2004: 1). Das durch die Corporate Identity<sup>3</sup> geprägte Image gewinnt zunehmend an Bedeutung, da heutzutage mit der Produktwahl eine Aussage darüber möglich ist, zu definieren wer man ist und/oder wie man von anderen gesehen werden möchte (vgl. Zolli 2004: 52-54 sowie Schau/Muniz 2002: 344). Design ist, egal in welcher Branche es eingesetzt wird, als „essentielle strategische Ressource“ zu betrachten (Phillips 2002: 56).

„Design“ beschreibt im Kontext dieser Arbeit alle Bestrebungen mit vorwiegend visueller, aber auch technischer Ausprägung, die von Unternehmen in den Bereichen Corporate Identity, Produktdesign und Grafikdesign vorgenommen werden um bewusst Einfluss auf die Umwelt zu nehmen, wie diese Produkte und Unternehmen wahrnimmt.

Der Begriff „Unternehmensstrategie“ bezeichnet die mittel- bis langfristige Bemühung, vorausschauend Einfluss auf Erfolgspotenziale und Wettbewerbsvorteile zu nehmen (nach Nieschlag u.a. 2002: 1313f).

---

<sup>1</sup> Kotler/Bliemel (2001: 484): Zitat R. Hayes, Professor der Harvard Universität.

<sup>2</sup> Im Folgenden auch „Apple“ genannt.

<sup>3</sup> Siehe dazu Seite 18.

Die „designorientierte Unternehmensstrategie“ beschreibt die Gesamtheit aller designrelevanten strategischen Entscheidungen, wobei speziell die Differenzierung über die Produkte sowie über die Marken- bzw. Unternehmensidentität<sup>4</sup> eine zentrale Rolle spielen. Mit der designorientierten Strategie wird angestrebt ein einzigartiges, glaubwürdiges und ästhetisches Gesamtbild des Unternehmens zu schaffen.

Das Ziel dieser Arbeit ist, die Erfolgspotenziale, Risiken und Unsicherheitsfaktoren der designorientierten Strategie von Apple herauszustellen sowie zu klären, ob die Designorientierung einen Wettbewerbsvorteil darstellt.

Das Unternehmen ist für eine derartige Untersuchung sehr geeignet, da Apple ein Pionier im Einsatz von Design ist und beweist, dass dies ein adäquates Mittel ist, sich gegen die Konkurrenz zu behaupten und überdurchschnittliche Gewinne zu generieren (vgl. Fatha/Dewald 2000: 58).

Relevante Informationen zu dem Unternehmen und dessen Umwelt verdeutlichen wo die Fa. Apple unternehmerisch einzuordnen ist (2).

Die Analyse der designorientierten Unternehmensstrategie von Apple (3) bezieht nicht nur den strategischen Entscheidungsbereich mit ein (3.2), sondern berücksichtigt auch die zu Grunde liegenden Ziele (3.1) sowie konkrete Umsetzungen der strategischen Ausrichtung (3.3).

Abschließend werden die Ergebnisse der Analyse zusammengetragen (4). Es zeigt sich, welche Erfolgspotenziale (4.1) und Risiken (4.2) sich aus der Designorientierung ergeben, und es wird geprüft, ob in der Designorientierung ein Wettbewerbsvorteil liegt (4.3). Eine Einschätzung der weiteren Entwicklung der Fa. Apple zeigt, in welche Richtung sich das Unternehmen zukünftig bewegt (4.4).

---

<sup>4</sup> Anm. d. Verfasserin: Die Markenidentität entspricht der Unternehmensidentität, da das Unternehmen nur Produkte der Marke Apple vertreibt.

## 2 Apple Computer Inc.

Apple nimmt in der PC-Branche eine besondere Position ein, weil Komplettlösungen angeboten werden, die ein geschlossenes Computersystem<sup>5</sup> darstellen. Der PC-Markt kann in Wintel-PCs, die Komponenten<sup>6</sup> der zwei führenden Hersteller Windows und Intel enthalten, und Apple-PCs unterteilt werden kann. Apple-PCs laufen unter dem Betriebssystem Mac OS und benötigen kompatible Software und Peripheriegeräte. Erstmals seit 2001 bietet Apple Produkte der Unterhaltungselektronik an, genauer gesagt: digitale Musikabspielgeräte sowie die Möglichkeit, online einzelne Musiktitel bzw. -alben herunterzuladen. In diesen Bereichen der Unterhaltungselektronik hat Apple inzwischen eine marktführende Rolle eingenommen.<sup>7</sup>

Mit einem im Zeitablauf dargestellten Überblick der Unternehmens-Entwicklung und der Computerbranche wird der Hintergrund deutlich in den Apple einzuordnen ist (2.1). Das Produktportfolio zeigt, welche Produkte bzw. Produktkategorien angeboten werden (2.2). Besondere branchentypische Marktbedingungen führen dazu, dass Apple einer ungewöhnlichen Konkurrenz-Situation gegenüber steht (2.3).

### 2.1 Entwicklung der Computerbranche und Einordnung der Fa. Apple

Apple ist ein Unternehmen, dessen Geschichte Erfolge (s. Apple 2004: 3-5; 16) und Niederlagen (s. Linzmayer 2000: 137-150) in extremer Form aufweist. Wichtige Unternehmensdaten und Ereignisse in der Computerbranche im chronologischen Zeitablauf machen die Unternehmenssituation von Apple deutlich.

**1964** Beginn des modernen Computerzeitalters. Großrechner von IBM kommen auf den Markt und setzen sich als Standard durch.

**1970** Digital Equipment Corp. stellt Minicomputer vor. Wie die Großrechner sind sie ausschließlich für Großunternehmen und staatliche Einrichtungen konzipiert.

---

<sup>5</sup> Anm. d. Verfasserin: Hardware und Software werden von einem Hersteller angeboten. Es gibt keine weiteren Unternehmen die gleiche bzw. gleichartige Produkte anbieten. Vorteil geschlossener Plattformen ist das optimale Zusammenspiel aller Komponenten. Nachteilig sind die hohen Wechselkosten. Die Anschaffungskosten für die neue Hard- und Software und das Erlernen des Umgangs mit dem neuen Betriebssystem sprechen womöglich gegen einen Wechsel der Plattform von Windows zu Macintosh bzw. umgekehrt.

<sup>6</sup> Anm. d. Verfasserin: Komponenten sind einzelne Soft- und Hardwarebestandteile eines Computers.

<sup>7</sup>Vgl. „Apple Expo 2004.“ Internetquelle.

- 1976** Gründung der Fa. Apple durch Steven Jobs (21) und Stephen Wozniak (26) in Palo Alto/Kalifornien. Der Apple I ist der erste Personal Computer (PC), der, wie der Name schon sagt, Anwendungen für Privatpersonen bereitstellt.
- 1981** Apple eröffnet eine Produktions- und Logistikstätte in Cork/Irland, um den europäischen Markt zu erschließen. Außerdem bekommt Apple Konkurrenz. IBM bringt ein offenes System<sup>8</sup> auf den Markt, das Mikroprozessoren von Intel und ein Betriebssystem von Microsoft enthält. Apple-Computer enthalten Prozessoren von Motorola<sup>9</sup>, weshalb sie nicht kompatibel mit IBM-PCs sind.
- 1982** Compaq bringt das erste Imitat eines IBM-PCs auf den Markt und hat großen Erfolg. IBM hat kein Exklusivrecht auf die Komponenten von Microsoft und Intel, so dass diese auch an Hersteller von IBM-Klonen Lizenzen<sup>10</sup> verkaufen. Mikroprozessor und Betriebssystem sind wesentliche Komponenten eines Computers und schwerer nachzubauen als die reine Hardware von IBM. Mikroprozessor und Betriebssystem müssen einander angepasst sein, um leistungsfähig arbeiten zu können. Abstimmungen zwischen Microsoft und Intel lassen beide Unternehmen bald eine führende Position einnehmen.<sup>11</sup>
- 1983** Apple spielt mit 20% Weltmarktanteil neben IBM noch eine führende Rolle. Etliche Peripherie<sup>12</sup>- und Softwareunternehmen klinken sich in das offene System von IBM ein und produzieren kompatible Produkte. Dadurch entwickelt sich der IBM-PC zum globalen Standard und Apple verliert zunehmend an Bedeutung.
- 1984** Der erste Macintosh-PC wird vorgestellt, dessen Merkmale einfache Handhabung, Tonausgabe und ein hoch auflösender Schwarzweißbildschirm sind. Die Hardware ist optimal auf die Software abgestimmt was im Vergleich zu den IBM-PCs eine deutlich bessere Laufleistung bietet. Technologisch führt Apple,

---

<sup>8</sup> Anm. d. Verfasserin: Die Basis offener Computersysteme ist ein einheitlicher Industriestandard nach dem sich die Komponenten- und Systemhersteller richten können. Vorteil offener Systeme ist die schnelle Innovationsgeschwindigkeit, die durch starke Spezialisierung und hohe Konkurrenz zustande kommt. Nachteilig ist trotz des zugrunde liegenden Standards die Problematik der Kompatibilität etlicher Produkte verschiedener Hersteller.

<sup>9</sup> Vgl. Carlton (1997: 442): Die Prozessoren sind zwar eine Fremdkomponente, aber speziell auf das Betriebssystem von Apple abgestimmt und in Zusammenarbeit entwickelt worden.

<sup>10</sup> Vgl. Luxem (2001: 80f): In Form von Lizenzen werden Nutzungsrechte für einzelnen Versionen eines digitalen Produkts oder Nutzungsrechte für patentierte Hardware-Komponenten verkauft.

<sup>11</sup> Vgl. dazu Maier, M.: Vorlesung, Uni-Weimar, WS 00/01 „Internet-Ökonomie: Kapitel 3.3 Das Epizentrum der digitalen Wirtschaft – Analyse des IT-Sektors“. Internetquelle.

<sup>12</sup> Anm. d. Verfasserin: Peripheriegeräte, wie z.B. Webcam, Maus, Tastatur, Boxen etc., werden je nach Bedarf an einen Computer oder Laptop angeschlossen.

ist aber durch das geschlossene System im Nachteil, da andere Firmen keinen Anreiz sehen Macintosh-kompatible Produkte herzustellen.

**1985** Gründer Jobs verlässt Apple. Er ist nicht bereit, seine ästhetischen und technischen Idealvorstellungen eines Produkts zugunsten der Marktrealität zurückzustellen, und sieht sich durch Unstimmigkeiten mit dem Vorstand gezwungen zu gehen (vgl. Rebello/Burrows 1996: 37).

Bill Gates rät dem Management in einer Aktennotiz, die Macintosh-Technologie zu lizenzieren, und bietet mit Blick auf mögliche Gewinne für Microsoft seine Unterstützung an (s. Linzmayer 2000: 242-246). Aber das Management lehnt ab, worin nach Meinung vieler Beobachter der größte strategische Fehler liegt, den Apple je gemacht hat (s.: 241).

**1995** Das Apple-Management vergibt nun doch Lizenzen für das Betriebssystem Mac OS 7.5.X an einige Unternehmen (s.: 252).

**1996/97** Tiefpunkt der Unternehmensgeschichte! Verluste in Höhe von ca. 1,6 Mrd. Dollar unter der Führung von Amelio (s.: 55, 306).

**1997** Jobs kehrt zurück, wird interim CEO,<sup>13</sup> und Apple kauft dessen Fa. NEXT Software auf. Am 9. Juli tritt CEO Amelio starker Befürworter der Lizenzvergaben zurück, und Jobs übernimmt vorläufig sein Amt, weigert sich aber, offiziell den Posten des CEO anzunehmen. Am 22. Juli kommt Mac OS 8 auf den Markt, und Apple gibt bekannt, die Lizenzverträge nicht zu verlängern (s.: 256-258). Apple kehrt zurück zu einem geschlossenen Computersystem. Abkommen zwischen Microsoft und Apple: Microsoft stellt Mac-Versionen von Microsoft Office und dem Internet Explorer her. Außerdem investiert Gates 150 Mio. Dollar in Apple Aktien. Im Gegenzug wird der Internet Explorer als Standardbrowser in Mac OS integriert (s. Apple 2004: 4, Linzmayer 2000: 298-300). Laut Linzmayer (2000: 300) spekuliert Gates darauf, vor dem Justizministerium besser dazustehen, das gegen Microsoft wegen angeblich wettbewerbsfeindlicher Praktiken ermittelt.

**1998** Der iMac (s. Abb. 1/2, Anhang) kommt auf den Markt und bricht mit allen bisher bekannten Designs von Computern, was ursächlich für die hohen Absatzzahlen ist (s. Bruce/Bessant 2002: 19).

---

<sup>13</sup> Chief Executive Officer = Vorstandsvorsitzender, Geschäftsführer

Die Ideen des Apple Chefdesigners Jonathan Ive prägen von nun an die Produkte und die Unternehmensidentität. Apple erwirtschaftet wieder Gewinne.

**2000** Jobs nimmt Amt des CEO an und legt den Titel „interim“ ab. Der nur 20 cm hohe Design-Computer Cube kommt auf den Markt.

**2001** Die Produktion des Cube wird wegen mangelnder Marktakzeptanz eingestellt (vgl. 3.3.1). Der iPod, ein digitales Musikabspielgerät, wird präsentiert, womit Apple erstmals ein Produkt der Unterhaltungselektronik anbietet.

**2002** Die bunten iMacs werden vom Markt genommen, eine neue Generation wird vorgestellt. Sie ist schlicht, weiß und wirkt „erwachsener“ (s. Abb. 4/7).

**2003** Eine Neuauflage des iPod mit technischen Verbesserungen und die Einführung des iTunes Music Stores lassen die Verkaufszahlen ansteigen.

**2004** IV/04 ist das erfolgreichste Geschäftsjahr seit neun Jahren mit einer Umsatzsteigerung um 37% im Vergleich zum Vorjahr. Vor allem die wachsende Beliebtheit des iPod steigert den Bekanntheitsgrad von Apple über die Grenzen der Computerbranche hinaus. Die Varianten iPod Mini und iPod Photo kommen auf den Markt.

Apple erteilt HP die Lizenz den iPod unter der Marke HP zu verkaufen.

Die Fa. Apple strebt seit jeher nach Innovationen. Die weitreichendsten Erfindungen des Unternehmens sind die Benutzerführung über die Maus und die graphische Darstellung der Computeroberfläche in Form von „Icons“ (vgl. Stamm 2003: 1).

## **2.2 Produktportfolio**

Apple (s. 2004: 6) bietet Computer für den Profi- und Konsumentenmarkt an, jeweils einen Desktop- und einen mobilen Computer. Für den Konsumentenmarkt ist das iBook und der iMac vorgesehen (s. Abb. 3/4).

Für Profis werden das PowerBook G4 und der PowerMac G5 angeboten (s. Abb. 5/6). Der passende Bildschirm (Display) zum G5 ist optional.

Das Unternehmen setzt weitere Schwerpunkte auf Produkte im Bildungssektor und in der Unterhaltungselektronik.

Der eMac ist auf die Anforderungen des Bildungssektors ausgerichtet. Mit dem iPod kann man digitale Musik abspielen, je nach Modell Fotos speichern und auf Kalenderfunktionen zugreifen. (S. dazu Abb. 7/8)

Auf den iPod abgestimmt, betreibt Apple den iTunes Music Store. Unter <http://www.apple.com/de/itunes/> kann man online einzelne Musiktitel kaufen, auf den Computer laden und von dort in den iPod speichern. Der Store ist nutzbar in Kombination mit der Software iTunes und als einziger kompatibel mit dem iPod, d.h. Musik von Konkurrenzanbietern kann nicht direkt auf den iPod geladen werden.

Alle Produkte werden in mehreren Varianten angeboten bzw. können individuell zusammengestellt werden. Eine genaue Übersicht aller unter der Marke Apple erhältlichen Produkte findet sich im Anhang (s. S. 68f).

Diese nach Kategorien sortierte Produktübersicht demonstriert die Vielfalt der Produktpalette, die dem Anschein nach recht einfach strukturiert ist, aber beispielsweise durch Farbvarianten oder individuelle, technische Variationen doch Alternativmöglichkeiten bei der Produktauswahl anbietet.<sup>14</sup>

Im Apple Online Store<sup>15</sup> werden zudem kompatible Produkte anderer Hersteller angeboten wie Drucker, Scanner, Digitalkameras, Beamer etc.

Die beliebtesten Produkte im vierten Quartal des Geschäftsjahres 2004 sind der iPod und das PowerBook (vgl. FAZ 2004: 49). Das Design des iPods ist eher auffallend (s. Abb. 8/14/22), wohingegen das PowerBook vergleichsweise schlicht gestaltet ist (vgl. Abb. 5). Daraus schließt die Verfasserin, dass Apple die Designs bewusst an die Zielgruppen angepasst hat, um den Anforderungen des Nutzungsumfelds gerecht zu werden. Das Design der Produkte für den Konsumentenmarkt darf ruhig auffälliger sein bzw. sollte sogar hervorstechen, wenn das mit dem privaten Umfeld der Kunden harmoniert. Dem gegenüber fällt die Gestaltung der Artikel für den Profimarkt schlichter aus. Denkbarer Grund dafür ist die Umgebung der konservativen Geschäftswelt, in der es unter Umständen nicht wünschenswert ist durch ungewöhnliche Produktdesigns von z.B. Computern aufzufallen, sondern eher eine Eingliederung in dezente Geschmacksvorgaben erstrebenswert erscheint.

---

<sup>14</sup> Siehe dazu S. 37f.

<sup>15</sup> Zugang zum Online Store über [www.apple.de](http://www.apple.de).

### **2.3 Konvergenz durch Digitalisierung und die Konkurrenz-Situation**

Auf Grund der Digitalisierung rücken die Kommunikations-, Medien- und IT-Branche näher zusammen. Immer häufiger überschneiden sich die Zielgruppen von Anbietern verschiedener Branchen, da diese zunehmend ähnliche bzw. identische Bedürfnisse befriedigen. Dieser Vorgang wird laut ECC-Report (s. dazu 2001: 140-145) „Konvergenzprozess“ genannt. Zielen Unternehmen mit ihrer Leistung auf das gleiche Bedürfnis, stehen sie in Konkurrenz zueinander, auch wenn dieses Bedürfnis durch verschiedene Produkte befriedigt wird.

Zwei Beispiele veranschaulichen den Konvergenzprozess:

Die Apple Webcam iSight mit integriertem Mikrophon ermöglicht Kommunikation über das Internet mit Bild und Ton. Dadurch bietet sich, neben Telefon, Brief, E-Mail, SMS und MMS, eine weitere Möglichkeit, das Bedürfnis der Kommunikation über eine Distanz zu befriedigen, womit iSight genau genommen in Konkurrenz zu allen anderen Anbietern von Kommunikationsmöglichkeiten steht und nicht nur andere Hersteller von Webcams als Konkurrenten angesehen werden können.

Der Apple Cinema Flachbildschirm ermöglicht, in Kombination mit einem Computer Filme (DVDs) in perfekter Bildqualität zu sehen. In Konkurrenz hierzu stehen – streng genommen – Kino, Fernsehen, Beamer, Video- und DVD-Geräte. Allerdings muss berücksichtigt werden, dass das Abspielen von DVDs eine Zusatzoption von Computern ist, und nicht primär dazu von den Besitzern genutzt wird, wohingegen die anderen Ausgabeformen einzig darauf ausgelegt sind, Filmmaterial zu präsentieren.

Der Konvergenzprozess hat zur Folge, dass insbesondere global tätigen Unternehmen eine nahezu unüberschaubare Zahl von Konkurrenten gegenüber steht und dass unklar ist, in welche Richtung sich die technologische Entwicklung bewegt.

Die Apple-Konkurrenten konzentrieren sich auf einzelne Segmente. Microsoft ist z.B. führend im Markt für Systemsoftware. Dem gegenüber steht das Betriebssystem Mac OS von Apple, das das einzige kommerzielle<sup>16</sup> Konkurrenzprodukt zu

---

<sup>16</sup>Anm. d. Verfasserin: Computer können auch über die nicht kommerzielle Software Linux laufen (Open Source).

Windows ist, aber mit einem weltweiten Marktanteil von 2,2 % (Schonfeld/Allen 2004: 44) vergleichsweise geringen Einfluss auf den Computermarkt hat.

Die Computersysteme produzierende Konkurrenz hat durch die Spezialisierung auf Teilkomponenten und die deutlich höheren Ausbringungsmengen einiger Hersteller<sup>17</sup> klare Vorteile. Die Spezialisierung macht auf Grund der weniger komplexen Tätigkeitsbereiche gezielte, umfangreiche Investitionen in Forschung und Entwicklung möglich. Hohe Ausbringungsmengen führen zu relativ niedrigeren Stückkosten und bringen Kostensenkungspotenziale mit sich.<sup>18</sup>

Nach Ansicht der Verfasserin muss Apple diesen Nachteil an anderer Stelle kostengemäß kompensieren, wofür, wie sich zeigen wird, die Designorientierung einen Ansatz bietet, da ästhetische Gestaltung und Vereinfachung der Handhabung mit Hilfe von Design konkurrenzunabhängige Preisgebung ermöglicht.<sup>19</sup>

Die Aussicht auf höhere Gewinnspannen durch Designorientierung geht damit einher, dass Konkurrenten versuchen, durch Imitate und Plagiate an dem fremden Erfolg teilzuhaben (vgl. Koppelman 2001: 237). Von dem erfolgreichen Design des digitalen Musikabspielgeräts iPod und der zugehörigen Werbung<sup>20</sup> versuchen derzeit viele Konkurrenten zu profitieren. Die Telekom bietet beispielsweise mit dem SDA Music mit integriertem MP3-Player<sup>21</sup> ein neues Mobiltelefon an, das die typischen weißen Kopfhörer des iPod aufweist und zudem auf der Homepage mit den für den iPod bekannten Silhouetten tanzender Menschen beworben wird (s. Abb. 9). Der Discounter Plus bietet eine „Multifunktionale Digitale Jukebox“ an, und auch das Gerät der Fa. Nextway erinnert stark an den iPod (s. Abb. 10/11).

Apple verfolgt konsequent einen individuellen Design-Stil und schafft es dadurch, seinen Produkten die Aura eines eigenen „Lifestyles“ zu verleihen.<sup>22</sup>

---

<sup>17</sup> Insbesondere sind hier Microsoft und Intel zu nennen.

<sup>18</sup> Vgl. Vahrenkamp (2000: 20-24): Diskussion der Erfahrungskurve als „weiterer Ansatzpunkt für die strategische Analyse“.

<sup>19</sup> Siehe dazu S. 49-51.

<sup>20</sup> Vgl. dazu Kapitel 3.3.2.

<sup>21</sup> Anm. d. Verfasserin: Hier wird der Konvergenzprozess deutlich. Die Kombination von MP3-Player und Mobiltelefon macht Handy-Hersteller zu Konkurrenten von Herstellern der Musik-Player.

<sup>22</sup> Von Leyden (2004: 102): „Nike is not about trainers but self-realisation. Apple isn't about computers but creative thinking. Harley Davidson isn't about riding motorcycles but the fulfilment of dreams.“

Laut Mikami (2004: 66) war der Erfolg des iPods der Anstoß für viele Unternehmen, designorientierter bei der Produktentwicklung vorzugehen.

Abgesehen davon liegt die Ursache zunehmender Designorientierung darin, dass der Grundnutzen bzw. die technisch-funktionale Leistung, die ein Produkt liefert, quasi ausgereift ist. Das bedeutet, eine Verbesserung der Wettbewerbsposition durch Erhöhung des Grundnutzens ist nicht oder nur in geringem Ausmaß möglich. (Vgl. Becker 2001: 493f) Somit ist eine Besserstellung gegenüber der Konkurrenz beispielsweise über die visuelle Gestaltung erreichbar, worin ein Zusatznutzen<sup>23</sup> liegen kann.

Es ist eine klare Tendenz zu erkennen, dass in der bisher eintönigen Branche digitaler Geräte verstärkt Wert auf das Produktäußere gelegt wird. Die typisch beige-graue Farbgebung von Computern wird beispielsweise durch ansehnlichere Farben, wie edel silbern oder vornehm schwarz, ersetzt. Zum Beispiel mutet das Aussehen von Dell-Computern neuerdings futuristisch an, wobei das Desktop-Design stark dem von Apple ähnelt (vgl. Abb. 12/13). In der Computerbranche bietet sich Design als Zusatznutzen an, da Computer zunehmend in den alltäglichen Lebensraum integriert werden und daher im Anblick von ästhetischen Produktdesigns ein Nutzen zu sehen ist (vgl. dazu Creusen/Snelders 2002: 69-71).

Apple-Produkte decken viele verschiedene Produktkategorien ab.<sup>24</sup> In den meisten Segmenten herrscht eine unübersichtliche Zahl an Mitbewerbern. Neben großen Marktführern<sup>25</sup>, gibt es eine Vielzahl mittlerer und kleiner Konkurrenzunternehmen. Die relevantesten, größten Konkurrenten der Fa. Apple sind Microsoft, Intel, IBM und Dell (s. Business Week 2004: 60), wobei keine dieser Firmen eine alle Unternehmensbereiche umfassende konsequente Design-Strategie verfolgt.

Im Segment tragbarer Musik-Player finden sich Imitatoren (siehe oben), die das Design und die Technik des iPod kopieren, aber auch Unternehmen, die individuell ge-

---

<sup>23</sup> Anm. d. Verfasserin: Ein Zusatznutzen durch Design ist gegeben, wenn der Kunde in ästhetischem Design oder der symbolischen Bedeutung (Prestige, Ansehen, Gruppenzugehörigkeit) eines Produkts einen Nutzen sieht.

<sup>24</sup> Vgl. Anhang, Produktübersicht: Der Gliederung in Hardware, Software und Dienstleistungen sind spezifische Produktkategorien untergeordnet, in denen sich Apple jeweils gegen Konkurrenzprodukte durchsetzen muss.

<sup>25</sup> Vgl. Datamonitor Industrie-Analysen: „World PCs“. Nov. 2004, S. 14. Internetquelle: Allein auf die Hardware-Architektur von Computern bezogen, zählt Apple neben Dell, IBM, HP, NEC und Gateway zu den führenden Unternehmen weltweit.

staltete auf Festplatten basierende Musik-Player anbieten. Ein Beispiel dafür liefert Sony, Erfinder des Walkman. Allerdings reagiert das Unternehmen verspätet auf den bereits 2001 eingeführten iPod. Erst seit Januar 2005 bietet der Markenartikler ein technisch vergleichbares Gerät im Scheckkarten-Format an,<sup>26</sup> dessen Akzeptanz abzuwarten bleibt.

### **3 Analyse der Firma Apple unter dem Gesichtspunkt der Designorientierung**

Das Thema Design gewinnt in der Wirtschaft zunehmend an Bedeutung. Mittels Design lässt sich das steigende Bedürfnis nach Zusatzleistungen befriedigen, das durch gesättigte Grundbedürfnisse entsteht (vgl. Becker 2001: 182). Kurze Produktlebenszyklen und hart umkämpfte Märkte machen es notwendig, Produkten innovative Werte<sup>27</sup> beizufügen.

Design ist weiterhin elementarer Bestandteil der Corporate Identity (CI), ermöglicht die visuelle Differenzierung des Unternehmens von der Konkurrenz und mit Integration in Werbung, PR-Maßnahmen sowie Verkaufsflächengestaltung die Entwicklung eines einzigartigen Images.

Design-betreffende Publikationen haben generell ein Problem mit der Weitläufigkeit dieses Begriffs. Die Tatsache, dass in der Marketingliteratur keine einheitliche Vorstellung existiert, was unter Design zu verstehen ist (vgl. Enders 1999: 41), hat die Verfasserin veranlasst eigene Definitionen für diese Arbeit festzulegen (s. S. 2f).

Nach Enders (vgl. 1999: 69) lässt sich in der Literatur eine Struktur des Themengebietes Design im wirtschaftlichen Kontext erkennen.

Zum einen sind das Unternehmen betreffende Fragestellungen interessant, wofür die CI mit dem Teilbereiche des Corporate Design einen Lösungsansatz bietet.

Zum anderen müssen produktspezifische Fragen gelöst werden, deren Beantwortung unter vielerlei Blickwinkeln möglich ist.

---

<sup>26</sup> Siehe „Sony: MP3 Network Walkman.“ Internetquelle: Wie auch der iPod Mini, ist das Gerät von Sony in fünf verschiedenen Farben erhältlich, erinnert vom Design aber nicht an den iPod.

<sup>27</sup> Vgl. Hsiao/Chou (2004: 421): „innovative Values“ lassen sich durch Design- und/oder Technik-Innovationen realisieren.

Mit Produktdesign stehen Entscheidungsfelder<sup>28</sup> im Zusammenhang wie z.B.:

- produktbezogene Entscheidungen (Leistung, Qualität, Kosten, Erscheinungsbild [Farbe, Form, Material]),
- innovationsbezogene Entscheidungen (Trendforschung, Mode),
- absatzbezogene Aspekte (Käuferverhalten, Marktforschung),
- psychologische Aspekte (Wahrnehmungs- und Gestaltpsychologie),
- integrative Aspekte (Produktmanagement, Designmanagement).

Nach Koppelman (vgl. 2001: 450) ist neben Unternehmensdesign und Produktdesign das Grafikdesign im unternehmerischen Designkontext relevant, worunter die zweidimensionale Gestaltung von Oberflächen zu verstehen ist, wie z.B. von Werbung, Verpackung und Software.

Die Analyse geht auf alle drei Bereiche ein, wobei sich die Betrachtung des Produktdesigns schwerpunktmäßig auf produktbezogene Entscheidungen konzentriert. Die anderen Aspekt- und Entscheidungsfelder des Produktdesigns werden teilweise einbezogen, aber nicht im Detail behandelt.

Im Rahmen der Analyse wird an verschiedenen Stellen Bezug genommen auf die Strukturierung in Corporate Identity,<sup>29</sup> Produktdesign und Grafikdesign, wobei letzteres eher tangiert wird auf Grund der untergeordneten Rolle hinsichtlich der Zielsetzung der Arbeit, die sich vorwiegend auf den strategischen Bereich bezieht.

Da sich die Analyse auf ein konkretes Unternehmen bezieht, bietet sich zur Strukturierung der Analyseschritte die praxisnahe Orientierung am Marketingprozess an, wodurch alle designrelevanten Entscheidungsbereiche diskutiert werden.

Hauptgegenstand der Analyse ist das strategische Handeln (3.2) von Apple. Um dieses bewerten zu können, ist es relevant der Strategie zu Grunde liegende Ziele zu

---

<sup>28</sup> Anm. d. Verfasserin: Diese Entscheidungsfelder haben nicht den Anspruch der Vollständigkeit.

<sup>29</sup> Anm. d. Verfasserin: Die zentrale Bedeutung der Corporate Identity bezüglich des Designs, begründet die Klassifizierung der gesamten CI als eine „Design-Kategorie“. Die alleinige Betrachtung des Corporate Designs als eigenständige Kategorie reicht nicht aus die starke symbolische Wirkung des, aus der CI entstehenden, Images deutlich zu machen (vgl. dazu Kapitel 3.1.2).

betrachten (3.1) und beispielhaft die Umsetzung der Strategie in konkrete Instrumentaleinsätze zu untersuchen, um reale Erfolge bzw. Misserfolge zu verdeutlichen (3.3).

Die Analyse wird unter dem Aspekt der Designorientierung geführt. Das heißt: die Untersuchung beschränkt sich auf designrelevante Bereiche von Zielen, Strategien und Marketing-Mix und informiert in größerem Umfang, wenn dies für den Gesamtzusammenhang relevant ist.

### **3.1 Zielentscheidungen**

Die Betrachtung der Design-Ziele von Apple zeigt, welchen Nutzen erfolgreich umgesetztes Design mit sich bringt, aber auch welche konfliktäre Beziehung mit Designorientierung einhergeht. (3.1.1)

Die Corporate Identity ist Bestandteil der Zielentscheidungen (vgl. Zomack 2004: 2, 6), trägt aber auch zur Differenzierungsstrategie bei, worauf im Verlauf der Arbeit Bezug genommen wird. Bei der Darstellung der Corporate Identity und des Images von Apple zeigt sich, welche entscheidende Rolle die Gestaltung der Identität im Rahmen der designorientierten Strategie einnimmt. (3.1.2)

#### **3.1.1 Design-Ziele und die konfliktäre Beziehung zu Kostenzielen**

Design-Ziele lassen sich nach Bezugsgruppen gliedern. Ihre Wirkung kann auf die Kunden, die Konkurrenz oder den Handel ausgerichtet sein (vgl. Boehm 1998: 51).

An den Kunden orientiertes Produktdesign verfolgt die Zielsetzungen der Bildung sowie Beeinflussung des Bedarfs (vgl. Wieselhuber 1981: 36).

Die Bedarfsbildung stellt die Anforderung an das Design, nicht nur eine einmalige Bedarfsbefriedigung auszulösen, sondern durch positive Eindrücke im Umgang mit dem Produkt Wiederkäufe und ein langfristig günstiges Image auszulösen. Im besten Fall führt ein einheitlicher Design-Stil des Produktsortiments dazu, dass das gesamte Unternehmensimage gestärkt wird. (Vgl. Boehm 1998: 52)

Das einheitliche Design der Apple-Produkte (s. Abb. 3-8) repräsentiert die Identität des Unternehmens, welche bei Apple-Kunden die Assoziation der leichten Handhabung auslöst.<sup>30</sup> Mit Hilfe des Designs gelingt es Apple die Bedarfsbildung zu

---

<sup>30</sup> Anm. d. Verfasserin: Der Umgang mit einem Produkt kann als Lernprozess betrachtet werden, der die Haltung gegenüber den anderen Produkten einer Marke prägt.

lenken und durch die Zufriedenheit im Umgang mit den Produkten, Einfluss auf die Wiederkaufsrate zu nehmen und gleichzeitig das Image zu festigen.

Gängiges Mittel der Bedarfsbeeinflussung ist die Imitation nostalgischer Produkte oder Design-Stile (vgl. Boehm 1998: 52), was jedoch nicht bedeutet, einfallslos zu kopieren. Die Orientierung an nostalgischen Produkten gibt einen Hinweis auf wohl nur scheinbar überholte Bedarfsgegenstände.

Mit der Einführung des iPod hat Apple ein Nachfolgeprodukt für den nicht mehr zeitgemäßen Walkman erfunden. Die zuvor auf dem Markt angebotenen MP3-Player haben sich nicht durchgesetzt, weil sie zu wenig Speicherplatz boten und die Attraktivität digitaler Musik gering war. Die einfache Bezugsmöglichkeit digitaler Musiktitel oder -alben über den iTunes Music Store von Apple hat wesentlich dazu beigetragen, aus dem iPod ein Kultobjekt zu machen, wie der Walkman es einst war. (Vgl. Staun 2004: 24).

Das Design des iPod erinnert vom Format her deutlich an den Walkman, wohingegen viele MP3-Player auf Miniformate setzen. Apple hat sich an dem Walkman orientiert und eine zeitgemäße Neuauflage geschaffen, die den gleichen Bedarf mit einem völlig anderen, neuen Produkt befriedigt.<sup>31</sup>

Das Design-Ziel, Unverwechselbarkeit zu schaffen und aus dem Angebot der Konkurrenzprodukte heraus zu ragen, wird im Rahmen der Differenzierungsstrategie umgesetzt. Apple ist von dieser Zielsetzung besonders geprägt, da das Streben nach Innovationen in technischer wie gestalterischer Hinsicht fest mit der Identität von Apple verankert ist und das Unternehmen stets versucht, Pionierprodukte zu entwickeln (vgl. Apple 2004: 3).

Durch auffallendes Produktdesign, das in Folge auch ein starkes Image mit sich bringt (s.o. Bedarfsbildung), kann die Zusammenarbeit mit dem Handel erleichtert werden (vgl. Boehm 1998: 53). Das attraktive Design der Apple-Produkte und das starke Image verhelfen dem Unternehmen zu einer bestimmenden Position bei Verhandlung mit Absatzmittlern (vgl. Plassmann 1989: 8).<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Zusammenfassende Ausführung der Verfasserin.

<sup>32</sup> Siehe dazu S. 47.

In Bezug auf die Kunden hat Design aber nicht nur das Ziel der Bedarfsbildung und -beeinflussung sondern sollte weiterhin nach Kotler und Bliemel (vgl. 2001: 485) u.a. ästhetisches Aussehen und leichte Handhabung anstreben.

Die Zielsetzung der Design-Ästhetik ist schwierig zu bewerten, da Designempfinden subjektive Geschmackssache ist. Apple verfolgt einen eigenen Design-Stil, der sich durchaus als ästhetisch einstufen lässt, was allerdings letztendlich der einzelne Betrachter für sich entscheiden muss.

Das Design der Produkte unterliegt gemäß der Forderung von Kotler/Bliemel bei Apple (s. 2004: 5) dem Anspruch, die Handhabung zu erleichtern. Hierbei hat die Gestaltung der Software maßgeblich Einfluss auf die Handhabbarkeit digitaler Produkte. Dieser Bereich des Designs fällt unter die Kategorie des Grafikdesigns, wird aber nicht näher erläutert, weil neben der visuellen Gestaltung der Bildfläche, hauptsächlich die Programmierweise der Software die Handhabung ausmacht. An dieser Stelle soll es genügen festzuhalten, dass sich Apple durch einfach und verständlich gestaltete Software einen Namen gemacht hat (vgl. The Journal 2001: 16).

Neben all den Zielsetzungen, die entweder auf Kunden, Konkurrenz oder Handel ausgerichtet sind, bringt die Berücksichtigung von Umweltaspekten positiven Nutzen für Kunden, Handel und Hersteller mit sich. Weiterhin erhöht umweltfreundliches Design die Wettbewerbsfähigkeit durch z.B. niedrigere Kosten, Integration von Kundenerwartungen und den Anreiz zu Innovationen sowie Kreativität (vgl. DIN 2003: 12).

Apple ist bemüht seine Produkte umweltfreundlich zu gestalten, so dass sie in Energie sparenden Verfahren hergestellt werden, ökonomisch im Stromverbrauch sind und recycelt werden können.<sup>33</sup>

Auch die Verpackung der Produkte kann durch Umgestaltung optimiert werden, so dass sich der Materialverbrauch verringert, die Transportfähigkeit verbessert wird und dadurch Kosten eingespart werden. Apple kann z.B. durch die Neugestaltung der Verpackung des eMac, die im Zuge dessen verkleinert wurde, 32 Einheiten dieses Produkts mehr pro Container verschiffen.<sup>34</sup>

Apple setzt Design-Ziele mit der Gestaltung von Produktdesign, Corporate Identity und Grafikdesign um, wodurch zusammenfassend

---

<sup>33</sup> Vgl. „Apple and the global environment.“ Internetquelle.

<sup>34</sup> Vgl. „Apple and the global environment.“ Internetquelle.

- Design einen Beitrag zur Bedarfsbildung leistet, indem ein klarer Stil das Produktsortiment prägt und das Image des Unternehmens stärkt;
- Design die Bedarfsbeeinflussung durch Adaption nostalgischer Produkte erfolgreich unterstützt;
- Design zur Differenzierung beiträgt;
- Design die Verhandlungsposition gegenüber Absatzmittlern stärkt;
- die Handhabbarkeit von Produkten verbessert wird;
- Kostensenkungspotenziale bei effizienter Gestaltung entstehen.

Neben diesen Erfolgspotenzialen, die sich durch das Verfolgen designorientierter Zielsetzungen ergeben, können konfliktäre Beziehungen zu anderen Zielen entstehen. Die Beziehungen zwischen den vielen Unternehmens- und Marketingzielen sind im Einzelfall genau zu prüfen. Es gilt in der Praxis sich unterstützende Ziele zu suchen und Konfliktäre nach Möglichkeit zu vermeiden (vgl. Schneider 1995: 1688f).

Häufigstes Problem der Zielsetzung, innovatives Design hervorzubringen, ist die konfliktäre Beziehung zu Kostenzielen (vgl. Boehm 1998: 54). Die kostenintensive Entwicklungsphase erfordert der Rentabilität halber unter Umständen so hohe Preise, dass diese die Zahlungsbereitschaft der Kunden überschreiten. Ein Beispiel dafür ist die Einführung des Design-Computers „Power Mac G4 Cube“, der sich nicht am Markt durchsetzen konnte.<sup>35</sup>

### **3.1.2 Corporate Identity und Image**

Elementarer Bestandteil innerhalb der Zielentscheidungen ist die Festlegung einer Corporate Identity. In Form einer CI wird ein Handlungsrahmen geschaffen, der eine klare Richtlinie in Ästhetik-Fragen vorgibt (vgl. Schmitt/Simonson 1998: 64). Design ist ein fundamentaler Bestandteil der CI, weil mit dessen Hilfe das visuelle

---

<sup>35</sup> Vgl. dazu Kapitel 3.3.1.

Erscheinungsbild von Unternehmen geprägt wird und weiterhin darüber die Differenzierung gegenüber der Konkurrenz erfolgt.

Im Folgenden zeigt sich welche Elemente die CI von Apple kennzeichnen, wie das Image von Apple zustande kommt, welche Differenzierungspotenziale die CI mit sich bringt und welchen Einfluss die Unternehmensleitung auf die Prägung von Identität und Image hat.

- *Corporate Identity der Fa. Apple*

Die Festlegungen in den Bereichen Corporate Design, Corporate Communication und Corporate Behaviour bilden in ihrer Gesamtheit die CI.

Die CI legt, mittels der Unternehmensphilosophie, fest welches zentrale Ziel das Unternehmen anstrebt:

Die wesentliche Zielsetzung des Unternehmens besteht darin komplexe Technologien für den Anwender einfach und beherrschbar zu machen (s. Apple 2004: 5).

Apple verfolgt eine „design philosophy that emphasizes ease of use“.<sup>36</sup> Das Design hat also den Anspruch, einfache Handhabung zu unterstützen und hervorzuheben.

Zusammenfassend verfolgt Apple laut Garrett (s. 2003: 55) das Ziel, innovative Produkte hinsichtlich Design und Technik hervorzubringen.

Corporate Design. Typische Elemente:

- Apfel-Symbol mit Biss,
- eigene Schrift,
- innovatives Design der Produkte sowie Verpackungen,
- einheitliches Design der Online-Stores weltweit,
- einheitliches und dem Stil der Produkte angepasstes Design der Apple-Filialen,
- Farben (Apple-Symbol): 1977 – 1998 Regenbogenfarben, seit 1998 einfarbig, in variierenden Farben je nach Kontext,

---

<sup>36</sup> Siehe „Apple Business.“ Internetquelle.

- Farben (Produkte): 1998 bis 2002 bunt und transparent, seit 2002 schlicht, weiß oder silbern.

Corporate Communication. Typische Elemente:

- Werbung, Anzeigen, Plakate und Gebrauchsanweisungen sind übersichtlich gestaltet und einfach zu verstehen,
- Ästhetik der Produkte wird hervorgehoben,
- Funktionalität der Produkte wird betont,
- jährliches Event: MacWorldExpo, Vorstellungen neuer Produkte, Eröffnungsrede gehalten von Gründer Steven Jobs.

Corporate Behaviour, Apple. Typische Elemente:

- freundlich, hilfsbereit, offen, unkonventionell,
- Mitarbeiter identifizieren sich mit Apple,<sup>37</sup>
- Anfragen an in der Homepage vermerkte E-Mail-Kontakt-Adressen werden unverzüglich beantwortet, national sowie international.<sup>38</sup>

Diese Bestandteile der CI sind die Grundlage der Unternehmens- und Markenidentität von Apple. Besonders die Gestaltung von Corporate Design und Corporate Communication betont die dominierende Bedeutung des Design-Aspekts.

Die farbliche Umgestaltung des Marken-Symbols verdeutlicht die Notwendigkeit, visuelle Unternehmensmerkmale im Laufe der Zeit zu aktualisieren, um nicht altmodisch zu wirken.

- *Image der Fa. Apple*

Durch Kooperation aller Bestandteile der CI entsteht ein „Gesamteindruck des Unternehmens auf alle seine Zielgruppen“ (Olins 1990: 35), der als „Image“ bezeichnet

---

<sup>37</sup> Vgl. Kawasaki (1999), Sculley u.a. (1987): Beides ehemalige Mitarbeiter, die dem Unternehmen gegenüber auch weiterhin sehr positiv eingestellt sind. Sie sind begeistert, für Apple gearbeitet zu haben, womit ein Ziel der Corporate Communication realisiert ist: die Übermittlung der Unternehmensphilosophie durch nach der CI gerichtetes Verhalten (vgl. Weis 1999: 499).

<sup>38</sup> Die Frage der Verfasserin nach Unternehmensinformationen per E-Mail an die PR-Agentur von Apple in Deutschland und die Abteilung Media Service, Apple USA wurde noch am selben Tag beantwortet. Der Umgangston ist freundlich und hilfsbereit.

wird. Wobei das Bild von Unternehmen und Marke<sup>39</sup> sich erst durch Eindrücke aus Werbung, Promotions, Verkaufsflächengestaltung, Erfahrungen mit den Produkten und Empfehlungen vervollständigt (vgl. Linxweiler 2004: 17).

Das Image wird sichtbar in der Einstellung des Betrachters zu dem Unternehmen. Fehlen dem Betrachter notwendige Informationen, um sich ein vollständiges Bild zu machen, füllt er unwillkürlich diese Wissenslücken mit Vorurteilen auf (vgl. Demuth 1994: 48). Folglich ist das Image umso stärker von Vorurteilen geprägt je weniger konkrete Informationen dem Betrachter über das Unternehmen zur Verfügung stehen.

Das Image von Apple kann aus zwei Perspektiven betrachtet werden:

- a) Apple, das Computerunternehmen.
- b) Apple, Hersteller des iPod und Betreiber des iTunes Music Stores.

**a)** Apple versucht, sich seit 22 Jahren gegen Computer der Windows-Plattform durchzusetzen. Apple-Computer machen nur 2,2 % am Weltmarktanteil aus (vgl. Schonfeld/Allen 2004: 44). Durch die Überlegenheit der Macintosh-Plattform in graphischen Anwendungen hat sich Apple vor allem in den kreativen Branchen etabliert. Da diese nur einen kleinen Teil aller Computeranwender ausmachen, steht dem gegenüber eine große Anzahl von potentiellen Kunden, die bisher nie mit Apple-Technologie in Berührung kamen. Genau diese Kundengruppe hat ein großes Wissensdefizit, weshalb unzählige Vorurteile und Gerüchte ein relatives Negativ-Image der Apple-Computer prägen. Hartnäckig halten sich die Behauptungen, dass nur wenig Software für den Mac verfügbar ist, dass Macs und PCs nicht kompatibel sind, dass es kaum Spiele in der Mac-Version gibt und dass diese Computer zu teuer seien.<sup>40</sup> Alle diese Vorurteile lassen sich argumentativ widerlegen,<sup>41</sup> was allerdings die Bereitschaft voraussetzt sich mit diesem Thema auseinander zu setzen. Derartige Vorurteile abzubauen ist ein langwieriger Prozess. Kontinuierliches Engagement

---

<sup>39</sup> Vgl. Stamm (2003: 400): „Das Marken-Design und die CI stehen in enger Beziehung zueinander. [...] Bei der Erstellung der Corporate Identity geht es auch um Fragen der Marken-Gestaltung. Die konkretere Marken-Gestaltung findet auf der Ebene der Produktgestaltung statt.“ (freie Übersetzung der Verfasserin).

<sup>40</sup> Vgl. „Mac Vorurteile“. Internetquelle.

<sup>41</sup> Siehe „Switch-Kampagne Apple.“ Internetquelle.

verspricht langfristig ein positiveres Unternehmensbild. Im Rahmen dessen hat Apple 2002 die „Switch-Kampagne“ gestartet, die bestehende Vorurteile abbauen soll.

Danach ist das Image von Apple aus der Sicht begeisterter Anwender deutlich besser. Apple ist neben Porsche und Harley-Davidson eines der wenigen Unternehmen, das es geschafft hat, seine Kunden dazu zu motivieren „Marken-Gemeinschaften“ zu bilden (Kotler/Bliemel 2001: 92). Die emotionale Bindung, die Apple bei seinen Kunden erreicht hat, macht sich unter anderem im Internet und durch positive Mundpropaganda bemerkbar. Diese loyale Einstellung dem Unternehmen gegenüber ist kostenlose und sehr effektive Werbung für Apple (Stones 2004: 28).

Im Internet existieren unzählige Diskussionsforen und Homepages, auf denen sich Apple-Nutzer für ihr System aussprechen sowie Vor- und Nachteile diskutieren. In dem Forum [www.macuser.de](http://www.macuser.de) zeichnen sich beispielsweise die eben beschriebene Unsicherheit bei interessierten Neukunden durch bestehende Vorurteile und der Enthusiasmus vieler Langzeitnutzer ab.

Die durch persönliche Erfahrungswerte der Verfasserin zu bestätigende, durchweg positive Mundpropaganda zeigt, dass Apple neben der guten Umsetzung der CI eine klare Unique Selling Proposition (USP) hat. Die USP beschreibt bestimmte, einzigartige Eigenschaften, die in der Wahrnehmung der Kunden mit den Produkten verknüpft sind, woraus ein positives Image resultiert (vgl. Link u.a. 2000: 109). Die einzigartigen Eigenschaften der Apple-Produkte sind die benutzerfreundliche Handhabung, das ästhetische Design und der Imagevorsprung gegenüber der Konkurrenz.

In allen Bereichen, egal ob es um die Produkte, das Unternehmen an sich oder um Gerüchte über Apple geht, ist ausreichend Gesprächsstoff vorhanden, der die Basis für jegliche Art der Kommunikation darstellt (vgl. Kotler/Roberto 1991: 118f). Speziell über Mundpropaganda lassen sich intensivere Eindrücke vermitteln, als dies über Werbung je möglich wäre (vgl. dazu Nieschlag u.a. 2002: 1174, 1182). Produkte werden weiter empfohlen, wenn Menschen von dem Produkt an sich und auch von dessen Design so begeistert sind, dass sie ihre Begeisterung mitteilen wollen (vgl. Sanders/ Creamer 2004: 10).

**b)** Mit dem iPod verfolgt Apple eine Imagetransfer-Strategie, die der Bezeichnung Brand Extension entspricht. Darunter versteht man die Übertragung von einem positiven Image entweder von einer bestehenden Unternehmensmarke auf ein neu einge-

führtes Produkt, oder umgekehrt (vgl. Aaker 1990: 27). Grundvoraussetzungen sind eine starke Identität der bestehenden Dachmarke sowie die Kompatibilität des neuen Produktes mit vorhandenen Strukturen, da ein Imagetransfer nur gelingt, wenn die Kombination zwischen alten und neuen Produkten glaubwürdig ist (vgl. Sattler 2003: 5).

Apple hat Nutzen daraus gezogen, dass das Image neuer Produkte dabei helfen kann das Unternehmensimage zu stärken (s. Keller/Aaker 1992: 33). Bei der Einführung wurde die Etablierung des iPod gestützt durch die Dachmarke „Apple“, was den Einstieg in den Markt der digitalen Musik erleichtert hat<sup>42</sup>, zumal es anfangs den Anschein hatte, dass sich der iPod nicht durchsetzen würde (vgl. Bottler 2001: 73). Wider Erwarten wirkt mittlerweile das Image des iPod, das bereits Kult-Status erreicht hat, positiv auf das Image der anderen Apple-Produkte.<sup>43</sup>

Die Symbolträchtige Markierung, PR-Maßnahmen, ausgewählte Kooperationen und eine auffällige Werbekampagne sind die entscheidenden Erfolgsmerkmale des iPod. Das Design und die leichte Handhabung stellen in Kombination mit der starken symbolischen Bedeutung des iPod eine USP im Markt der MP3-Player dar, die von der Konkurrenz nicht ohne weiteres einzuholen ist. Vor allem das durch die symbolhafte Wirkung entstehende Gefühl der Gruppenzugehörigkeit lässt sich nicht ohne weiteres kopieren (vgl. dazu Linxweiler 2004: 239). Die Symbol-Funktion von starken Marken löst Besitzerstolz aus und wird über die eindeutige Markierung<sup>44</sup> transportiert (vgl. Mayer 1996: 132f).

Die spontane bzw. durch PR-Maßnahmen herbeigeführte Reaktion der Medien und der Umwelt auf ein Produkt ist ebenso entscheidend, wie die auf der CI basierende Markierung. Pressemitteilungen über den iPod finden sich reichlich in Publikums- wie Fachzeitschriften. In Publikumszeitschriften sprechen die Kritiker ihre Begeisterung aus und heben den iPod in den Kult-Status. Fachzeitschriften informieren über das außergewöhnliche Absatz- und Umsatzwachstum des iPod und des zugehörigen iTunes Music Stores.<sup>45</sup> Literatur und Internetseiten zum diesen Themen sorgen für Zugang zu versteckten Optionen, die nach und nach durch kleine Software-

---

<sup>42</sup> Nach Günther (2002: 92) wird dieser Vorgang als „Transferwirkung“ bezeichnet.

<sup>43</sup> Worin nach Günther (2002: 92) die so genannte „Rückwirkung“ liegt, welche „die Wahrnehmung und Beurteilung der Stammmarke“ positiv beeinflusst.

<sup>44</sup> Beispiele: Apple/Apfel-Symbol, Mercedes/Mercedes-Stern, Lacoste/Krokodil, Puma/Puma.

<sup>45</sup> Vgl. dazu z.B.: Staun (2004), Technologie Review (2004), Creative Review (2004).

Programme zugänglich werden, da die großen Festplatten der iPods deutlich mehr Potenzial bergen als lediglich Musik darauf zu speichern.<sup>46</sup>

Die hohe Bereitschaft namenhafter Firmen und Prominenter mit Apple zu kooperieren, spricht für das Image des iPod. Da Kooperationen zu beiderseitigem Nutzen der Geschäftspartner geschlossen werden, versprechen sich die Apple-Partner anscheinend Imagevorteile für die eigene Marke durch das Image des iPod. Für Apple tragen die Kooperationen dazu bei, dass der Bekanntheitsgrad des iPod, und somit auch der von Apple, indirekt durch die Werbung der Kooperationspartner<sup>47</sup> gesteigert wird (s. dazu Bulik 2004: 1f). Im Jahr 2004 ist der Bekanntheitsgrad von Apple durch den iPod um 24% gestiegen (vgl. Stones 2004: 29).

Die Kooperation mit HP, in deren Rahmen der iPod für HP lizenziert wird, bedeutet für Apple die Verbündung mit einem großen Konkurrenten. Bevor HP ein eigenes digitales Musikabspielgerät auf den Markt bringen konnte, vertreibt HP nun iPods unter der Marke HP.<sup>48</sup> Einziger Unterschied ist die Markierung. Über das Logistiknetz von HP wird der iPod einer deutlich breiteren Masse angeboten, als das über die lizenzierten Fachhändler von Apple möglich wäre. Und da der iPod in Kombination mit dem iTunes Music Store funktioniert, hat Apple trotz „verlorener“ Einnahmen den Kontakt zu potentiellen Computerkunden bzw. kann die Markenbekanntheit steigern.

Weitere Beispiele für Kooperationen sind die iPod-Taschen von Gucci<sup>49</sup> und die Soundsysteme von Bose<sup>50</sup> sowie eine, in Zusammenarbeit mit der Popband U2 entstandene, Special Edition des iPod (s. Abb. 14).

Der mit dem Apfel-Symbol markierte iPod macht Apple populärer denn je. Die Chance für Apple liegt darin etliche Windows-Nutzer einen Schritt näher an die Macintosh-Plattform zu bringen, deren Produkte ebenfalls alle mit dem Apple-Symbol markiert sind. Die einheitliche Markierung und die Tatsache, dass der iPod und die anderen Apple-Produkte „technologisch als auch emotional affin“ sind (Schweiger 1995: 925), bieten optimale Voraussetzungen für einen Imagetransfer. Was den Erfolg des Imagetransfers betrifft, so haben laut einer Studie der Finanzberater Piper Jaffray & Co. 6% der iPod-Besitzer die Plattform von Windows zu

---

<sup>46</sup> Weitere Informationen dazu: [www.ipodlounge.com](http://www.ipodlounge.com) oder „iPod Buch“. Jahn, S./Kremp, M., Galileo.

<sup>47</sup> s. CD im Anhang: „ipodyourbmw“, Werbespot von BMW.

<sup>48</sup> Siehe „HP-Homepage.“ Internetquelle.

<sup>49</sup> Siehe „Gucci-Homepage.“ Internetquelle.

<sup>50</sup> Siehe „Bose-Homepage.“ Internetquelle.

Macintosh gewechselt und weitere 7% planen als nächsten Computer einen Mac zu kaufen (s. Vence 2004: 16).

Letztendlich wirkt das die Marke umgebende Image positiv auf die Kaufentscheidung, wenn es den Bedürfnissen, Wertvorstellungen und dem „Lifestyle“ des Kunden entspricht (vgl. Chernatony/McDonald 2003: 125). Vor allem die Markierung transportiert das Image, das im Fall von Apple für „Individualität“ steht. (Siehe Chernatony/McDonald 2003: 127)

- *Differenzierungspotenziale der CI*

Es zeigt sich, dass Apple eine gute Lösung gefunden hat, das – aus der Sicht von Windows-Nutzern – problematische Image mit Hilfe des iPod zu verbessern. Durch den auch in Verbindung mit Windows-PCs nutzbaren iPod setzten sich dessen Besitzer automatisch mit einem Apple-Produkt auseinander, wodurch eventuell vorhandene Vorurteile leichter abgebaut werden können.

Die über das Design klar definierte Zusammengehörigkeit von iPod und iMac G5 kann ein zusätzlicher Anreiz sein sich mit der Technik und Funktionsweise des G5 auseinanderzusetzen, wenn der iPod im Vorfeld überzeugt hat.

Der Grad der Identifikation mit der Marke hat Einfluss auf die Kundenbindung, was im besten Fall zu einer lebenslangen Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde führt (vgl. Chernatony/McDonald 2003: 141). Vor allem die Bildung von „Marken-Gemeinschaften“ spricht dafür, dass viele Kunden Apple eng verbunden sind, woraus sich nach Ansicht der Verfasserin folgern lässt, dass von einer relativ starken Kundenbindung ausgegangen werden kann.

Apple, betrachtet als Unternehmen der Branche digitaler Technologien, nicht getrennt nach Computern und Unterhaltungselektronik, hat alle Design-Potenziale im Zusammenhang mit der Imagebildung erfolgreich ausgeschöpft. Ein Beleg dafür ist der häufige Verweis in der Literatur auf Apple, speziell im Zusammenhang mit Imagebildung und Markenidentität.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Siehe u.a. Norman (2004: 42), Sanders/Creamer (2004: 10), Schau/Muniz (2002: 344-348), Becker (2001: 505f), Kotler/Bliemel (2001: 494), Schmitt/Simonson (1998: 74, 82, 121), Albrecht (1993: 77f).

- *Prägung von Identität und Image durch die Unternehmensleitung*

Identität oder Image wird häufig mit dem Ergebnis von Werbung verwechselt. Laut Olins (vgl. 1990: 33) ist die Identität in Wirklichkeit Ausdruck der Unternehmensphilosophie, deren Umsetzung wiederum von der Unternehmensleitung abhängt. Geschichtlich kamen erfolgreiche CIs oft auf Initiative von ein oder zwei starken Führungspersönlichkeiten zustande.<sup>52</sup>

Die persönliche Einstellung der Unternehmensleitung zum Design ist in der Praxis ein wichtiger Faktor, um in komplexen Unternehmensstrukturen Design-Ziele in erforderlicher Weise zu realisieren (vgl. Tomes/Armstrong 2002: 78). Wenn das Management im Design eine Schlüsselfunktion sieht und – unternehmerisch wie auch privat – überdurchschnittlich designinteressiert ist, stellt das eine optimale Voraussetzung zur Realisation einer designorientierten Strategie dar.<sup>53</sup> Apple-Mitbegründer Steven Jobs ist bekannt für seine „fiery passion for great technology and cool design“ (Deutschman 2000: 6).

Das innovative Design der Apple-Produkte kam vermutlich zustande, weil Jobs dem Design-Team bei der Umsetzung seiner Vorstellungen viel Freiraum gelassen hat, was in der Wirtschaft recht untypisch ist. Der Grund für die oft schwierige Durchsetzung innovativer Design-Ideen liegt darin, dass sich im Laufe der Zeit branchentypische Stile etablieren. Diese Stile entstehen, weil viele Mitbewerber dem Branchenführer zumindest ähneln wollen.

In der Zeit der Großrechner hat sich IBM als Branchenführer etabliert und einen eigenen Stil geschaffen, der Konkurrenten das Gefühl gab, dass eine Computerfirma und ihre Produkte „genau so und nicht anders“ auszusehen haben. Obwohl Apple den ersten PC auf den Markt bringt, kann sich IBM unter anderem auf Grund der bestehenden Vertrauen erweckenden CI im PC-Markt durchsetzen, der bis heute visuell geprägt ist von IBM und IBM-Kopien (vgl. Olins 1990: 34).

Zu Beginn profitierte das Apple-Design von der Flexibilität, die ein kleines Unternehmen mit sich bringt (vgl. Koppelman 2001: 123). Die Gründer Jobs und Wozniak waren flexibel in ihrer Entscheidung eine Firma zu gründen, sie mit einem ungewöhnlichen Namen zu benennen und sich mit ihrem Angebot an Privatkunden

---

<sup>52</sup> Vgl. Olins (1990: 48-51): Initiatoren bekannter Unternehmensidentitäten mit Sinn für Ästhetik waren/sind z.B. Rathenaus/Behrens bei AEG, F. Porsche bei Porsche, S. D. C. Olivetti bei Olivetti, Ibuka/Morita bei Sony und Jobs bei Apple.

<sup>53</sup> Vgl. Lorenz (1992: 96-99): Darstellung dieses Zusammenhangs anhand eines Praxis-Beispiels.

richtet, von denen bisher etablierte Unternehmen gedacht haben, dass diese überhaupt keinen Nutzen in Computern sehen. Durch die gewagte Initiative der Gründer entstand das für eine Computer-Firma absolut untypische Erscheinungsbild von Apple.

Mit wachsendem Erfolg vergrößerte sich das Unternehmen, wodurch Entscheidungsprozesse jeglicher Art schwerfälliger werden, was wahrscheinlich die schlechte Unternehmenssituation 1996/97 bewirkte.

1997 schlägt Apple eine neue Richtung ein, die 1998 durch den neuen iMac (s. Abb. 1/2) sichtbar wird. Jonathan Ive, der Chefdesigner von Apple, sagt in einem Interview, dass Apple lange Zeit das frühere Gefühl für seine Identität verloren hat. Laut Ive lag das Problem darin, dass sich Apple zu sehr an dem orientiert hat, was die Konkurrenz macht. (Vgl. Garrett 2003: 55) Erst mit der Rückkehr von Jobs wird dem Design bei Apple wieder ein hoher Stellenwert beigemessen (s. Tam 2001: B1).

Jobs hat zu dem Design des iMac beigetragen, genau wie zu der Entwicklung des ersten Macintosh 1984 (s. Abb. 15). Aber nicht nur das Produktdesign liegt Jobs persönlich am Herzen, er nimmt ebenso Einfluss auf wichtige Design-Entscheidungen in allen anderen Bereichen, wie z.B. Werbung und Gestaltung der Apple-Stores (vgl. Van Camp 2004: 40).

Apple und individuelles Design gehören untrennbar zusammen, es ist Teil der Identität von Apple. Alle Versuche sich der Konkurrenz anzupassen wirken sich negativ aus, da ein unglaubliches Image entsteht. Die mangelhafte Darstellung der innovativen Identität von Apple zeigt sich, wenn man die 1995 erschienene Variante des Mac betrachtet (vgl. Abb. 16), die an eine Kreuzung zwischen dem ursprünglichen Mac und einem herkömmlichen PC erinnert. Es liegt eine Herausforderung darin die Identität konsequent auf das Design jedes neuen Produkts zu übertragen.

### **3.2 Strategisches Verhalten**

Die Betrachtung des strategischen Verhaltens von Apple, unter dem Aspekt der Designorientierung, lässt erkennen, welcher Stellenwert dem Design im Unternehmen beizumessen ist.

Die Differenzierungsstrategie ist auf Grund der Designorientierung eine zentrale Strategie bei Apple, wobei Differenzierung auf das Unternehmen<sup>54</sup> oder auf die Produkte bezogen werden kann.

Kapitel 3.2.1 befasst sich mit der Differenzierung durch Produktdesign. Es lässt sich ein typischer Stil des Apple-Designs erkennen, der auf seine Dauerhaftigkeit und Wirtschaftlichkeit hin untersucht wird.

Die Betrachtung des für die Differenzierung relevanten Qualitätsaspektes vervollständigt die zusammenfassende Darstellung dieser Strategie, als Element der Strategiewahl auf den vier verschiedenen Ebenen<sup>55</sup>. Daneben sind weitere elementare strategische Festlegungen zu erkennen, die einen Teil der Bewertungsgrundlage der designorientierten Strategie von Apple ausmachen (3.2.2).

### **3.2.1 Die Differenzierungsstrategie von Apple**

In der Computerbranche, wie generell in allen Branchen digitaler Produkte, liegen die größten Herausforderungen im Umgang mit der weltweiten Konkurrenz, den praktisch gesättigten Märkten, den kurzen Produktlebenszyklen und den deshalb in kurzen Zeitabständen notwendigen Innovationen (vgl. Foroohar/Lee 2004: 11). Um gegen die Konkurrenz zu bestehen, ist es notwendig sich von ihr abzuheben, visuell sowie technisch.

Eine klare Differenzierungsstrategie im Sinne einer Präferenzstrategie ermöglicht, die Aufmerksamkeit der Umwelt verstärkt auf das eigene Unternehmen und dessen Produkte zu lenken. Die positive Einschätzung des Unternehmens aus Sicht der Mitarbeiter, Zulieferer und Geschäftspartner ist in diesem Zusammenhang mitunter Ziel der Differenzierung, wobei die Betonung der Einzigartigkeit vorrangig bei den (potentiellen) Kunden Präferenzen schaffen soll.

Die differenzierende Wirkungsweise des Images von Apple ist im Kapitel 3.1.2 verdeutlicht worden, weshalb an dieser Stelle speziell die über das Produktdesign erreichbaren Differenzierungspotenziale fokussiert werden.

- *Praktische, ästhetische und symbolische Produktaspekte*

---

<sup>54</sup> Vgl. dazu Kapitel 3.1.2.

<sup>55</sup> Siehe Becker (2001: 148): 1. Marktfeldstrategien, 2. Marktstimulierungsstrategien, 3. Marktparzellierungsstrategien, 4. Marktrealstrategien.

Die Differenzierung durch Design unterliegt komplexen Wahrnehmungsprozessen. Neben den auf rationaler Ebene befindlichen praktischen Aspekten spielen die ästhetischen und symbolischen<sup>56</sup> Aspekte des Designs auf der emotionalen Ebene eine große Rolle (vgl. Koppelman 2001: 450).

Das Zusammenspiel rationaler und emotionaler Faktoren führt im Idealfall dazu, dass das Produkt den Betrachter durch rationale Aspekte überzeugt und auf der emotionalen Ebene positive Assoziationen hervorruft, die Präferenzen entstehen lassen.

Apple-Produkte überzeugen mit praktischen Aspekten auf rationaler Ebene durch technische Innovationen<sup>57</sup> und einfache Handhabung (s. Business Week 2004: 60), was im Folgenden nicht weiter Gegenstand der Analyse ist, allerdings gerade bei der Neuentwicklung von Produkten im Design berücksichtigt werden muss. Innovatives Design ist nur dann sinnvoll, wenn die Handhabung nicht darunter leidet und es sich mit den technischen Gegebenheiten eines Produkts vereinbaren lässt. Leitender Ingenieur Rubinstein und Chefdesigner Ive arbeiten im Team an neuen Apple-Projekten, wodurch die optimale Abstimmung von Technik und Design gewährleistet ist (vgl. Tam 2001: B1).

Die ästhetische Wirkung eines Produkts hängt vom subjektiven Empfinden des Betrachters ab. Soziale Bezugsgrößen, wie z.B. verfügbares Einkommen und Bildungsgrad, beeinflussen den Stellenwert, der dem Design beigemessen wird (vgl. Koppelman 2001: 457).

Der symbolische Aspekt eines Produkts umfasst die Assoziationen, die beim Betrachter/Besitzer durch das Produkt ausgelöst werden, bzw. die Rückschlüsse, die der Besitz eines Produkts auf dessen Besitzer zulässt. Wie die Ausführungen in Kapitel 3.1.2 zeigen, wird Apple-Produkten auf Grund des durch die CI geschaffenen Images eine hohe Symbolkraft beigemessen.

Digitale Produkte wirken oft emotionslos und differenzieren sich vorwiegend über technische Aspekte auf rationaler Ebene. Apple präsentiert branchenuntypisch diese emotionslosen Produkte sehr emotional durch die Kreation einer ästhetischen und symbolischen Dimension.

---

<sup>56</sup> Anm. d. Verfasserin: „Symbolisch“ wird in diesem Zusammenhang in der Literatur oft auch als „semantisch“ bezeichnet.

<sup>57</sup>Vgl. Datamonitor Industrie-Analysen: „Apple Computer, Inc. SWOT Analysis“. Nov. 2004, S. 8. Internetquelle.

• *Apple-Design: ästhetischer Funktionalismus und Luxusdesign*

Die praktische, ästhetische und symbolische Dimension lassen sich zu einem dreidimensionalen Raum aufspannen, in dem sich verschiedene Design-Stile positionieren lassen (Koppelman 2001: 453).

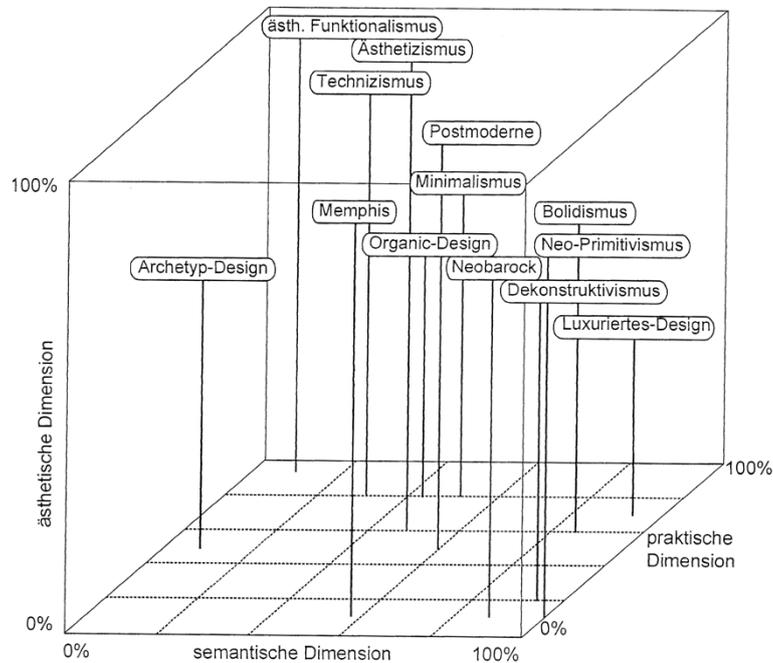


Abb. 28: Positionierung der aktuellen Designprägnanzen

Das aktuelle Apple-Design entspricht dem Stil des ästhetischen Funktionalismus in Kombination mit Luxusdesign<sup>58</sup>. Der ästhetische Funktionalismus steht bei Apple im Vordergrund und ist gekennzeichnet durch einfache Formen und die Reduzierung von Komplexität<sup>59</sup> bei gleichzeitiger Erhöhung der Gebrauchstauglichkeit. Wie in Abbildung 28 oben zu sehen ist, steht hierbei die praktische sowie ästhetische Dimension deutlich im Vordergrund, die symbolische Dimension ist schwach ausgeprägt. Zur Kennzeichnung des Apple-Designs spielt die symbolische Dimension aber eine wichtige Rolle.

Im Luxusdesign findet sich dem Apple-Design entsprechend eine hoch ausgeprägte symbolische Dimension (s. Abb. 28). Die Verwendung von exklusiven Materialien<sup>60</sup>

<sup>58</sup> Luxusdesign ist nach der graphischen Darstellung in Koppelman (1993: 199) genauso positioniert wie „Luxuriertes-Design“ in der neueren Ausgabe (2001: 453), weshalb im folgenden der gängigere Begriff des Luxusdesigns statt dessen verwendet wird.

<sup>59</sup> Z.B. das Design des iMac G5, bei dem der Computer in den Bildschirm integriert ist.

<sup>60</sup> Vgl. Datamonitor Industrie-Analysen: „Apple Computer, Inc. SWOT Analysis“. Nov. 2004, S. 7. Internetquelle: Apple bezieht einige der verwendeten Materialien von ausgewählten Spezialzulieferern, wie z.B. das Obermaterial der aktuellen PowerBooks G5 Serie, das aus einer leichten Aluminiumlegierung besteht.

und die (Apfel-)Symbol betonende Produktgestaltung von Apple sind Merkmale des Luxusdesigns. Da das Hauptmerkmal dieses Stils, die Steigerung der Attraktivität durch Limitierung der Auflage, nicht erfüllt ist (vgl. Reinmoeller 2002:132), trifft diese Bezeichnung nur zweitrangig zu.

Apple differenziert sich mit hoher Ausprägung aller drei Zieldimensionen des Produktdesigns – praktisch, ästhetisch, symbolisch – klar von der Konkurrenz. Keines der großen Konkurrenzunternehmen kann ein vergleichbares, die gesamte Produktpalette umfassendes, innovatives Produktdesign vorweisen. Die Einzigartigkeit als Basiselement der Differenzierungsstrategie ist somit gegeben. In wie weit diese Einzigartigkeit Präferenzen aus Kundensicht schafft, wird bei Betrachtung der Designakzeptanz deutlich, die im Rahmen dessen untersucht wird, in wie weit Design dauerhaft und wirtschaftlich ist.

- *Dauerhaftigkeit und Wirtschaftlichkeit des Faktors Design*

Vorraussetzungen für eine erfolgreiche Differenzierung sind die Dauerhaftigkeit und Wirtschaftlichkeit des Differenzierungsmerkmals Design (vgl. Link u.a. 2000: 101).

Ob Apple die seit 1998 wieder aufgenommene klare Akzentuierung des Produktdesigns dauerhaft fortführen kann, ist offen. Aber da dies durch intensive Zusammenarbeit der Entwicklungs- und Designabteilung absolut möglich ist, spricht die Unsicherheit des Faktors Designinnovationen nicht gegen eine schwerpunktmäßige Differenzierung über das Design.

Die Wirtschaftlichkeit des Designs ist gekennzeichnet durch zwei gegensätzliche Aspekte. Einerseits lassen sich höhere Preise durch ästhetisches Design durchsetzen, aber andererseits weckt Design auch nur die Aufmerksamkeit bestimmter Personengruppen.

Design ist kein geeignetes Instrument um die breite Masse anzusprechen, da die Designakzeptanz innerhalb verschiedener gesellschaftlicher Milieus variiert.

Das kleinbürgerliche Milieu und das Arbeitermilieu sind ungeeignet für die Präferenzbildung durch Design, da i.d.R. kein Interesse in dieser Richtung vorhanden ist. Am zugänglichsten für das Apple-Design – die Kombination aus ästhetischem Funk-

tionalismus und Luxusdesign – sind Teile der mittleren und vorwiegend oberen Schichten.<sup>61</sup>

Die Unterteilung der Milieus basiert auf einer Studie, die in Westdeutschland vorgenommen wurde (s. Koppelman 2001: 76-80). Durch die Milieu-Zuordnung soll hier im Zusammenhang mit Apple deutlich werden, dass Design kein Mittel ist, um die Masse anzusprechen. Eine gedankliche Übertragung dieser Zuordnung auf andere Länder ist unproblematisch, da die gesellschaftlichen Milieus sich weltweit ähneln, allerdings ist das in der Literatur nicht wissenschaftlich-studienmässig belegt. Auf die detaillierte Betrachtung der Finanzkraft der einzelnen Milieus (s. Koppelman 2001: 77) wird an dieser Stelle verzichtet, da die vorhandenen Daten nicht internationalisierbar sind, weil es sich um eine regionale Studie handelt. Diese stellt somit keine geeignete Grundlage für die Analyse eines global tätigen Unternehmens dar.

Es stellt sich generell bei jeder Produktneuentwicklung die Frage, wer sich von welchen Design-Stilen angesprochen fühlt bzw. welche Designtrends aktuellen Einfluss haben, um im Voraus abzuschätzen, ob ein bestimmtes Design Erfolg oder Misserfolg verspricht.

Hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit des Faktors Design bedeutet dies, dass sich durch die nicht massentaugliche Anmutung geringere Marktanteile realisieren lassen, was jedoch bilanzmäßig nicht nachteilig zu bewerten sein muss. Apple hebt sich durch das Verfolgen einer Differenzierungsstrategie deutlich im Markt digitaler Produkte von der Konkurrenz ab und kann so höhere Preise durchsetzen. Augenscheinlich gleiche Produkte mit großer Preisdifferenz zum günstigsten Anbieter lassen sich nicht absetzen, solange die Preisdifferenz nicht über einen zusätzlichen Nutzen gerechtfertigt ist. Apple ist in der Lage, durch ein klar differenziertes Angebot einen direkten Preis-Wettbewerb zu umgehen (s. Becker 2001: 290), was positiven Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit des Faktors Design hat.

Der Weltmarktanteil der Apple-Computer spricht für die designorientierte Differenzierung. Erstmals seit sechs Jahren wird eine positive Verbesserung verzeichnet. Im Zeitraum von Januar bis Juni 2004 erhöht sich der Anteil der Apple-PCs um 0,2 % auf 2,2 % (Schonfeld/Allen 2004: 44).

---

<sup>61</sup> Siehe Koppelman (2001: 457): Grafik 196 „Milieuabhängige Designprägnanzen“.

• *Erfolgspotenziale und Risiken der Differenzierungsstrategie*

Apples Differenzierungsstrategie verfolgt den Anspruch, Pionierprodukte auf den Markt zu bringen, was sich in branchenuntypischen Produktdesigns und technischen Innovationen ausdrückt. Wesentliche Erfolgspotenziale der Differenzierung durch Design sind zum einen die Option, selbst unter schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen hohe Gewinnspannen auszuschöpfen (vgl. Lorenz 1992: 96f) und zum anderen die Möglichkeit, bei den Kunden Präferenzen zu schaffen und den Absatz zu erhöhen, was Apple durch das Produktdesign mit Betonung der praktischen, ästhetischen sowie symbolischen Dimension gelingt.

Laut Kotler und Bliemel (2001: 486) ist z.B. das farbige Design des ersten iMac (s. Abb. 1/2) erwiesenermaßen Grund für dessen hohe Absatzzahlen, weil gutes Design „[...] einen hohen Produktwert für die Kunden im Zielmarkt“ kommuniziert.

Abgesehen davon erleichtert Design den Umgang mit Produkten, da sich die positive emotionale Wirkung des Designs auf das Verhalten des Nutzers auswirkt, der wiederum kreativer an die Problemlösung hinsichtlich der Handhabung herantritt und toleranter mit kleinen Problemen umgeht (vgl. dazu Norman 2004: 17-20, 60, Etzel u.a. 2004: 277f).

Ästhetisches Design gilt als Zusatznutzen, aber es besteht auch die Gefahr, dass das Design von den Kunden nicht als solcher gesehen wird sondern unter Umständen sogar abschreckend wirken kann.

Einerseits sind Assoziationen wie z.B. „Dieses Produkt ist bestimmt teuer, das sieht man schon am Design“ oder „Ich bin nicht bereit, für das Design mitzubezahlen“ denkbar, und andererseits birgt innovatives Design bei zu hohem Neuheitsgrad die Gefahr der Ablehnung. Psychologisch lässt sich dies dadurch begründen, dass Menschen die meisten Arten von Ungewissheit als unangenehm empfinden. Neues und Unerwartetes wirkt nur dann angenehm, wenn es einen Bezug zu bereits Bekanntem gibt (vgl. Scitovsky 1989:54, sowie Lorenz 1992:135).

Da das Design von Produkten bedeutend schneller altert als das Markenimage (vgl. Chernatony/McDonald: 128), ist es notwendig die Differenzierung von der Konkurrenz über die Corporate Identity zu festigen. Dem entsprechend erfolgt die Differenzierungsstrategie von Apple über Image und Produktdesign.

### 3.2.2 Strategiewahl von Apple auf den vier Strategieebenen

Laut Becker (2001: 148) lassen sich strategische Entscheidungen auf vier Ebenen bestimmen:

1. Marktfeldstrategien,
2. Marktstimulierungsstrategien,
3. Marktparzellierungsstrategien,
4. Marktrealstrategien.

Die von Apple gewählten strategischen Ansätze lassen durch den Faktor Design bedingte Erfolgspotenziale und Risiken erkennen.

#### *1. Marktfeldstrategien*

Da sich Apple seit jeher als Unternehmen für innovative Technologien im ästhetischen Design sieht, spricht das für die Strategien der Produktentwicklung und der Diversifikation auf der Ebene der Marktfeldstrategien. In diesen Bereichen kann Apple die zuvor beschriebenen Potenziale der Differenzierung ausschöpfen, indem sich neue Produkte durch das Design deutlich von Konkurrenzprodukten unterscheiden bzw. neuartige relativ konkurrenzlose Produkte entwickelt werden.

Der Produktentwicklung wird in der Branche digitaler Produkte generell ein hoher Stellenwert beigemessen, da kurze Produktlebenszyklen und hoher Konkurrenzdruck kontinuierliche Neuentwicklungen notwendig machen. Neu kann sich auf die technische Umsetzung und/oder auf die visuelle Gestaltung beziehen (s. Koppelman 2001: 123). Beispielhaft für eine Produktneuentwicklung ist der iMac G5, dessen innovatives Design den Computer in den Bildschirm integriert, so dass kein zusätzliches Hardware-Element nötig ist (s. Abb. 2). Neben dieser Neugestaltung der Hardwarearchitektur wird über das Design ein Bezug zum iPod hergestellt, wodurch der beschriebene Imagetransfer möglich wird.<sup>62</sup>

Die Strategie der Diversifikation wird am iPod deutlich, mit dem Apple 2001 den Schritt in den Markt der Unterhaltungselektronik gewagt und gleichzeitig den Markt der digitalen Musikabspielgeräte revolutioniert hat (vgl. Hyatt 2004: 186). Durch die hohe Speicherkapazität der Festplatte, das Design des iPods und die Möglichkeit, über den iTunes Music Store Musik digital und vor allem legal über das Internet zu beziehen, hat Apple dazu beigetragen, dass sich ein quasi neuer Markt entwickelt hat.

---

<sup>62</sup> Vgl. dazu S. 22-24.

Die Diversifikation ist allgemein dadurch gekennzeichnet, dass ein neues Produkt für einen neuen Markt – aus Sicht des Unternehmens – entwickelt wird (s. Koppelman 2001: 125). Wird es konkreter, finden sich in der Literatur verschiedene Definitionen zu den verschiedenen Arten der Diversifikation.

Nach Meinung der Verfasserin ist für den Zusammenhang der Arbeit die Definition von Kotler und Bliemel (2001: 129) am zutreffendsten, nach der die Einführung des iPod einer konzentrischen Diversifikation entspricht.<sup>63</sup> Gemäß dieser Definition spricht der iPod durch die Kompatibilität mit Mac und Windows ein neues Segment an, nämlich neben den bisherigen Apple-Kunden auch überzeugte Windows-Nutzer, die bisher unzugänglich für Apple-Produkte waren. Der iPod, der im Grunde ein Mini-Computer mit beschränkten Funktionen ist, kann problemlos in bestehende Vermarktungsstrukturen der Marke „Apple“ integriert werden, d.h. er steht in synergetischem Zusammenhang zu bisherigen Produkten.

Apple steht durch die erfolgreichen Produktneueinführungen seit 1998 unter Zugzwang, stets aufs Neue mit Designinnovationen sowie technischen Fortschritten aufzuwarten.

Schwierigkeiten könnten die dafür nötigen hohen F&E-Kosten mit sich bringen, die Apple als eigenständiges Unternehmen selbst aufbringen muss. Genauer gesagt, wird mit „eigenständig“ Bezug auf das geschlossene System genommen, das Forschung in den Bereichen Mikroprozessoren, Betriebssystem, Hardware, Software etc. erfordert, was im Vergleich zur Konkurrenz deutlich mehr Aufwand nötig bedeutet. Diese Kosten sind allerdings unumgänglich und daher als feste Größe einzuplanen.

## *2. Marktstimulierungsstrategien*

Apple verfolgt eine Präferenzstrategie, was der Differenzierungsstrategie entspricht. Neben dem bereits beschriebenen Ablauf der Präferenzbildung über das Produktdesign und die Identitäts- bzw. Markenbildung ist der Aspekt hoher Qualität mit dieser Strategie verbunden (vgl. Becker 2001: 180).

---

<sup>63</sup>Nach den Definitionen von Becker (2001) sowie Nieschlag u.a. (vgl. 2001) entspricht der konzentrischen Diversifikation die Laterale. Die nach Becker (2001: 164) z.B. die Sortimentserweiterung um Zigaretten bei einem Getränkehersteller und nach Nieschlag (s. 2001: 715) ein neues Produkt mit geringem sachlichem Zusammenhang mit der bisherigen Produktpalette bedeutet. Die Beispiele verdeutlichen die mangelnde Eignung der Definitionen von Nieschlag und Becker im Zusammenhang dieser Arbeit.

Aus Kundensicht wird die Qualität eines Produkts objektiv<sup>64</sup> und subjektiv<sup>65</sup> beurteilt. Die einfache technische Handhabung der Produkte spricht bei Apple für eine hoch einzustufende objektive Qualität. Problematisch daran ist, dass der Kunde diesen Vorzug erst dann wahrnimmt, wenn er sich mit einem konkreten Produkt auseinandersetzt bzw. ausreichend glaubhafte Informationen erhält.<sup>66</sup> Über das Design ist es bereits im Vorfeld möglich, der Qualität Ausdruck zu verleihen, ehe sich der Kunde näher mit dem Produkt beschäftigt (vgl. Leitherer 1985: 114f).

In diesem Zusammenhang ist der so genannte Halo-Effekt von Bedeutung, nach dem die Wahrnehmung von Produkteigenschaften durch von im Vorfeld gebildeten Qualitätsurteilen beeinflusst wird (vgl. Nieschlag u.a. 2002: 607). Entsteht also über das Design schon beim Betrachten ein positives Qualitätsurteil, hat dies positiven Einfluss auf die Beurteilung weiterer Kriterien, wie technische Leistungsfähigkeit und Handhabbarkeit.

Das Empfinden der subjektiven Qualität entsteht nicht allein durch Produkte sondern beruht auf der Wahrnehmung des Unternehmens als Ganzes (vgl. Mayer 1996: 47f). Im Vorfeld hat sich gezeigt, dass Apple durch eine konsistente CI (symbolisch) und durch innovatives Design (ästhetisch) überzeugt. Das Produktdesign und die Kreation einer CI begünstigen durch Erhöhung der subjektiven Qualität die Entstehung von Präferenzen aus Kundensicht.

Somit lässt sich zusammenfassend sagen, dass der Qualitätsbegriff beide Bereiche der Differenzierung über das Design abdeckt, nämlich Produktdesign sowie Gestaltung der Unternehmensidentität; anders gesagt: Apple differenziert sich über das Design der Produkte und über Markenbildung unter hohem Qualitätsanspruch.

Weiterhin ist Differenzierung durch Serviceleistungen möglich, was allerdings schwerpunktmäßig Unternehmen zu empfehlen ist, deren Produkte nicht ausreichend Differenzierungspotenzial bieten (vgl. Kotler/Bliemel 2001: 487). Selbstverständlich ist ein Bemühen der Unternehmen zu erwarten, Serviceleistungen wie z.B. Garantien, Reparaturen und termingerechte Zustellung so gut wie möglich auszuführen, selbst wenn darüber nicht die Differenzierung von der Konkurrenz angestrebt wird.

---

<sup>64</sup> Die objektive Qualität ist identisch mit der praktischen Dimension des Produktdesigns.

<sup>65</sup> Die subjektive Qualität entspricht der emotionalen Ebene des Produktdesigns, worunter die ästhetische und symbolische Dimension fallen.

<sup>66</sup> Siehe Seite 20.

Apple bietet neben dem kostenlosen Support für die ersten drei Monate, der für alle Produkte gilt, weitere kostenpflichtige Serviceangebote an.<sup>67</sup> Da die Beurteilung der Serviceleistungen von Apple nicht relevant im Bezug auf die Designorientierung ist, sollte dies lediglich der Vollständigkeit halber an dieser Stelle erwähnt werden, ohne näher analysiert zu werden.

Die designorientierte Differenzierungsstrategie erfordert einen hohen Aufwand an Marktforschung um sicherzustellen, dass mit der geplanten visuellen Gestaltung von Produkten und produzierenden Unternehmen die gewünschten Ziele erreicht werden. Die Ausführungen zu den gesellschaftlichen Milieus<sup>68</sup> verdeutlichen, wie schwierig es ist den Faktor Design in wissenschaftliche und allgemeingültige Richtlinien einzugliedern. Hauptproblem hierbei ist das subjektive Empfinden bei der Wahrnehmung visueller Reize.

Die visuelle Ästhetik entscheidet auf emotionaler Ebene darüber, ob ein Produkt als angenehm oder unangenehm empfunden wird (vgl. Savas 2004: 318). Aber welche Art von Ästhetik letztendlich welche Zielgruppe anspricht lässt sich nur schwer belegen. Die Marktforschung hat bisher – möglicherweise wegen der Schwierigkeit der Messung subjektiver Empfindungen – wenig Aufmerksamkeit auf die Erforschung von Designpräferenzen in verschiedenen Zielgruppen gerichtet. Zukünftig wird allerdings zunehmende Forschung in dieser Richtung zu erwarten sein, da Design in der Wirtschaft an Bedeutung gewinnt (vgl. Zolli 2004: 53).<sup>69</sup>

Die Differenzierungsstrategie birgt neben den, hinsichtlich des Designs nicht einfachen Bedingungen für die Marktforschung zusätzlich die Gefahr schrumpfender Abnehmergruppen durch zu starke Spezialisierung (vgl. Becker 2001: 181). Das bedeutet: zunehmend individuelles Design geht mit der Gefahr einer abnehmenden Kundenzahl einher.

### *3. Marktparzellierungsstrategien*

Verfolgt Apple die Massenmarkt- oder die Segmentierungsstrategie?

---

<sup>67</sup> Vgl. Anhang S. 70f: Produktübersicht.

<sup>68</sup> Vgl. dazu S. 31.

<sup>69</sup> Siehe weiterführend Stamm (2003: 119-123): Ausführung zu der Problematik bestehender Marktforschungstechniken in Bezug auf (Design-)Innovationen mit Vorschlägen zu verbesserten Lösungsansätzen.

Das Produktangebot von Apple richtet sich im Bereich der Geschäftskunden an die Segmente der professionell Kreativen, der Kleinunternehmer und den Ausbildungsbereich. Im Bereich der Privatkunden werden anwendungs- bzw. unterhaltungsorientierte Konsumenten angesprochen. (Vgl. Apple 2004: 10)

Hinsichtlich der angebotenen Produkte ist ansatzweise zu erkennen, dass nach Zielgruppen differenziert wird, was sich z.B. an den Preisnachlässen für den Ausbildungssektor oder den speziellen Angeboten für Geschäftskunden verdeutlicht. Allerdings handelt es sich hierbei um eine Segmentierung nach produktbezogenen Kriterien, was im Gegensatz zu der Segmentierung nach demographischen Kriterien geringe Wirtschaftlichkeit verspricht (vgl. Becker 2001: 292) und daher keinen geeigneten Ausgangspunkt für eine Marktparzellierungsstrategie darstellt.

Besonders die Ausrichtung auf den Konsumentenmarkt lässt auf die Massenmarktstrategie schließen. Problematisch an der Massenmarktstrategie für Apple-Produkte ist, dass diese Ausrichtung im Konflikt mit dem individuellen Image von Apple steht. Diesem Konflikt wirkt Apple durch Individualisierung der angebotenen Produkte entgegen.

Individualisierung im Massenmarkt ist im Zusammenhang mit der Konvergenz der Märkte laut Maier unumgänglich für das Bestehen von Unternehmen der IT-Branche.<sup>70</sup> Durch die Nutzung von Baukastensystemen bei der Produktzusammensetzung ist Individualisierung möglich, ebenso durch andere Maßnahmen, wie beispielsweise am iPod deutlich wird.

Durch eine kostenlose Gravur (von z.B. Namen) oder den Zukauf individueller Extras erhalten die iPods eine persönliche Note. Zudem werden individuelle Farbpräferenzen durch die Wahlmöglichkeit zwischen fünf Farbtönen bedient.

Das Baukastensystem im Online-Store macht die so genannte kooperative Individualisierung möglich. Das gewünschte Produkt wird erst zusammengebaut,<sup>71</sup> sobald eine konkrete Kundenanfrage vorliegt, in der sich der Kunde sein Wunschprodukt individuell zusammengestellt hat (vgl. dazu Pine/Gilmore 2000: 134f). Das Verfahren, bei dem Massengüter z.B. mit Hilfe von Baukastensystemen individualisiert werden,

---

<sup>70</sup>Siehe dazu Maier, M.: Vorlesung, Uni-Weimar, WS 00/01 „Internet-Ökonomie: Kapitel 3.3 Das Epizentrum der digitalen Wirtschaft – Analyse des IT-Sektors“, Seite 20. Internetquelle.

<sup>71</sup> Siehe Apple (2004: 16): Die zentrale Produktions- und Logistikstätte für Europa befindet sich seit 1981 in Cork/Irland.

heißt Mass Customization und ist anwendbar, wenn das Unternehmen Verkäufe per Bestellung annimmt, wie z.B. über das Internet.

Ein wesentlicher Bestandteil der Mass Customization ist das Speichern von Kundendaten in Datenbanken, um im weiteren Kontakt individuell auf die Wünsche des Kunden reagieren zu können. Kundendatenbanken bieten die Möglichkeit des Cross Selling, wobei aus bisherigen Käufen abgeleitet wird, welche in Beziehung zum Vorkauf stehenden Produkte interessant sein könnten und diese daraufhin gezielt angeboten werden (vgl. Link u.a. 2000: 54f). Apple nutzt Kundendaten firmenintern sowie in Zusammenarbeit mit kooperierenden Herstellern, z.B. Softwarefirmen, um aktuelle, individualisierte Produktinformationen an Kunden zu versenden und um Marktforschung zu betreiben.<sup>72</sup> Es ist denkbar, dass Apple anhand solcher Daten auch Rückschlüsse auf Designpräferenzen ziehen kann. Zum Beispiel kann ein Vergleich der Verkaufszahlen – unter Einbeziehung der Kundendaten – von iBook und PowerBook<sup>73</sup> Aufschluss darüber geben, welche Alterklasse eher dezentes Design bevorzugt bzw. ungewöhnlichem Design eher abgeneigt gegenübersteht.

Apple nutzt über das Design Vorteile der Segmentierungsstrategie aus, obwohl eigentlich die Massenmarktstrategie verfolgt wird. Individuelle Produkte<sup>74</sup> lassen größere Preisspielräume zu, und direkter Preis-Wettbewerb wird durch die im Vergleich zur Konkurrenz einzigartige Leistung umgangen (s. Becker 2001: 290). Zusätzlich zu dem individuellen Produktdesign, das im Rahmen der Differenzierungsstrategie umgesetzt wird, individualisiert Apple sein Angebot mit dem Ziel höherer Bedarfsentsprechung.

#### *4. Marktrealstrategien*

Apple ist nach Becker (2001: 349) ein „global präferenz-strategisch“ ausgerichtetes Unternehmen, das wesentliche Elemente des Marketings weltweit standardisiert hat. Die Identität des Unternehmens wird durch internationale Marketingtätigkeiten gefestigt. Die einheitliche visuelle Gestaltung der wichtigsten Identitätsmerkmale ist durch die zentrale Führung des Unternehmens gut koordinierbar. Die Unternehmens-

---

<sup>72</sup> Vgl. „Why we collect personal information.“ Internetquelle.

<sup>73</sup> Anm. d. Verfasserin: Das Design des PowerBook ist vergleichsweise dezent, wohingegen die weiße Farbgebung des iBook für einen Laptop ungewöhnlich ist.

<sup>74</sup> Mit „individuellen Produkten“ werden im Rahmen dieser Arbeit Produkte beschrieben, die durch das Design im Vergleich zu Konkurrenzprodukten einzigartig anmuten. Es geht hier nicht um individuelle Produkte im Sinne von Unikaten oder Spezialanfertigungen.

leitung von Apple mit Sitz in Cupertino/Kalifornien hat Einfluss auf das Marketing und gibt die Richtung für das globale Unternehmensbild von Apple vor. Die Produkte, der Online Store<sup>75</sup>, die Apple-Stores<sup>76</sup> und die Werbung sind einheitlich im typischen Apple-Design gestaltet, was für eine gelungene Unternehmens-Koordination spricht.

Es zeigt sich, dass Apple seine Produkte in jedem Land bzw. jeder Region auf gleiche Weise präsentiert, womit speziell die Produktabbildungen und das Design der Benutzeroberfläche im Online Store gemeint sind. Auf diesem Weg lassen sich durch internationales Marketing Kosten einsparen und gleichzeitig Impulse für ein stabiles Image setzen. Problematisch an einer internationalen Marketingstrategie bzw. an der designorientierten Unternehmensstrategie von Apple könnte die mangelnde Berücksichtigung landestypischer und kultureller Unterschiede sein. Aus diesem Grund ist nicht der gesamte Marketing-Mix standardisiert. Beispielsweise sind PR-Aktionen<sup>77</sup> in den Details auf landesspezifische Eigenheiten ausgerichtet.

Der globale Auftritt von Apple ist aber weitestgehend standardisiert, was nach Müller/Kornmeier (2002: 182-185) „differenzierte Standardisierung“ genannt wird.

Insbesondere designorientierte Produkte müssen auf ihre Internationalisierbarkeit geprüft werden, da oftmals das ästhetische Empfinden kulturell geprägt ist (vgl. Koppelman 2001: 126f). Maßgeblich dafür ist der Umfang, in dem ein Produkt in Verbindung mit der Kultur des jeweiligen Landes steht.

Apple-Produkte fügen sich in der Hinsicht unproblematisch in den globalen Markt, da Computer sowie digitale Musikabspielgeräte typische Güter des Globalisierungs-Zeitalters sind. Sie werden in ihrer Erscheinung weltweit als gegeben angenommen und unterliegen geringen Zwängen nationaler Anpassung. (Vgl. Müller/Kornmeier 2002: 95)

---

<sup>75</sup> Siehe „Apple-Homepage.“ Internetquelle: Über den Apple Online Store können Bestellungen aus 30 Ländern bzw. Regionen getätigt werden: Afrika, Asien, Australien, Österreich, Belgien, Brasilien, Kanada, Zentraleuropa, China, Dänemark, Europa, Finnland, Frankreich, Deutschland, Hong Kong, Indien, Italien, Japan, Korea, Lateinamerika, Mexiko, Niederlande, Norwegen, Singapur, Südafrika, Spanien, Schweden, Schweiz, Taiwan, USA.

<sup>76</sup> Vgl. dazu Kapitel 3.3.3 „Die Apple-Stores“.

<sup>77</sup> Siehe „Apple Event. Photokina 2004.“ Internetquelle.

Globale Unternehmenstätigkeit macht den Schutz von Urheber- und Markenrechten in den einzelnen Ländern schwierig, da es nicht unproblematisch und sehr zeitintensiv ist, Nachahmer sowie Nutzer unlizenzierter Ware in ihrem Heimatland aufzufinden. Nach Onkvisit und Shaw (2004: 147) muss den Zwischenhändlern klar gemacht werden, dass der Handel mit gefälschter Ware mit hohen Risiken verbunden ist, um dieses Problem einzudämmen. Schwierig für Apple ist insbesondere der unrechtmäßige Einsatz von Software, der sich negativ auf die Gewinne der Computerindustrie auswirkt.<sup>78</sup> Aber auch die visuelle Imitation von Designs kann zu finanziellen Verlusten oder Image-Schädigungen führen.

Zur Verurteilung des Missbrauchs von geschützten Rechten ist vorab die globale Anerkennung von Schutzrechten betreffend Marken, Produkten, Formen und Farben zu klären. Insbesondere bei einer designorientierten Unternehmensstrategie ist es wichtig, elementare visuelle Merkmale zu schützen, da diese die Basis des Unternehmenserfolgs darstellen, wobei die Gesetzgebung des Landes zu berücksichtigen ist, in dem Urheber- bzw. Markenrechte angemeldet werden.

Da sich „Schutzrechte grundsätzlich auf das Gebiet eines Staates“ beschränken, gibt es „ein Netz multilateraler Übereinkommen“, die internationale Anerkennung von Schutzrechten gewährleisten (Wang 1998: 92, vgl. weiterhin dazu 92-112).

Apple ringt seit Bestehen mit mehreren Firmen/Personen um die Rechte an verschiedenen Namen und Symbolen.<sup>79</sup> Insbesondere das britische Plattenlabel Apple Corps besteht seit 1981 in mehren Gerichtsverfahren auf seinem Urheberrecht.

Jüngster Konflikt ist der Einstieg von Apple in das digitale Musikgeschäft, wodurch Apple Corps getroffene Vereinbarungen verletzt sieht, nach denen Apple sich verpflichtet hat, den Namen nicht in der Musikbranche einzusetzen (vgl. Onkvisit/Shaw 2004: 331).

Die Gerichtverhandlungen finden in London statt, wobei ein Antrag von Apple auf Verlegung des Verfahrens in die USA abgelehnt wurde. Das Verfahren ist noch nicht entschieden, aber da der iPod und der iTunes Music Store eigenständig in der Bran-

---

<sup>78</sup> Vgl. Müller/Kornmeier (2002: 78f): Im Jahr 2000 wird in Deutschland der Schaden durch illegale Software-Nutzung auf ca. 650 Mio. Euro geschätzt, womit Deutschland nach den USA, Japan und China Platz vier belegt.

<sup>79</sup> Vgl. Linzmayer (2000: 259-264): Die Rechte am Namen „Classic“ (Macintosh Classic) gehören der Fa. Modcomp, und das Newton-Logo von Apple ähnelt dem Logo der Big Idea Group.

che digitaler Musik etabliert sind, ohne mit Assoziationen an Apple Corps in Verbindung gebracht zu werden, ist es nicht unwahrscheinlich, dass Apple gewinnt.<sup>80</sup>

Die Tatsache, dass Apple ein global agierendes Unternehmen ist, hat Einfluss auf alle Bereiche des Marketingprozesses. Jegliche standardisierten Entscheidungen müssen in alle Länder integrierbar sein, in denen das Unternehmen tätig ist, oder im Hinblick auf den Unternehmenserfolg korrigiert werden.

Nach Hollensen (2004: 450) gibt es bei der globalen Standardisierung drei Ebenen eines Produkts, auf denen die Notwendigkeit der Standardisierung in gering, mittel und hoch untergliedert ist.

Am stärksten ist dieses Erfordernis bei Bestandteilen von Produkten gegeben, die den Kernnutzen betreffen, wie Image bildende Maßnahmen und technologische Produkteigenschaften.

Die starke Standardisierung auf dieser Ebene zeigt sich hinsichtlich der Fa. Apple darin, dass weltweit ein einheitlicher Qualitätsstandard durch technologisch standardisierte Produkte gewährleistet wird.

Ein Vergleich von Kommunikationsmaterial aus kulturell verschiedenen Ländern<sup>81</sup> macht deutlich in welchem Ausmaß Image bildende Merkmale standardisiert sind:

- kleines, dezentes Apple-Symbol, das neben dem Titel bzw. Einleitungstext rechts oben platziert ist (siehe gelbe Markierung);
- ungewöhnliche Formate der Werbematerialien, allerdings variieren die Größe und die Art der Faltweise (siehe blaue Markierung);
- übersichtliche und leicht verständliche Produktbeschreibungen (siehe grüne Markierung).

Produktattribute, wie z.B. Markenname, Design, Qualität, Verpackung, Farb- und Größenvariationen und Preise haben eine mittelmäßige Notwendigkeit der Standardisierung, wobei Apple alle Produktattribute, bis auf die Preisgebung, global standardisiert.

---

<sup>80</sup> Vgl. Salkever, A. (2004): „John, Paul, George, Ringo...and Steve?“ Internetquelle.

<sup>81</sup> Vgl. dazu im Anhang S. 75f: Werbematerial aus Deutschland (weißer und schwarzer Flyer, beide klein), Werbematerial aus Korea (großer Flyer). Die beschriebenen Stellen sind farbig markiert.

Am geringsten sollte die Standardisierung bei Serviceleistungen erfolgen, was ohnehin nicht global realisierbar wäre, da es beispielsweise sinnvoll ist Reparaturen im Garantiefall auf dem kürzesten Weg zu beheben. Apple betreut Kunden über lokale Beratungszentren,<sup>82</sup> wobei es den Kunden in Deutschland z.B. frei steht, sich bei einem Fachhändler beraten zu lassen.

- *Die designorientierte Unternehmensstrategie von Apple*

Die Zielsetzungen der Differenzierungsstrategie von Apple sind auf allen vier Strategieebenen zu berücksichtigen. Aber die designorientierte Differenzierungsstrategie allein ist nicht ausreichend, um den Unternehmenserfolg zu gewährleisten. Erst eine „konsequente Bündelung“ (Becker 2001: 352) verschiedener strategischer Optionen auf allen vier Ebenen verspricht auf Dauer eine wirkungsvolle Unternehmensstrategie.

Die Gesamtheit aller Strategiefestlegungen auf den verschiedenen Ebenen entspricht also einer designorientierten Strategie, wobei speziell die Differenzierung über das Design eine zentrale Rolle spielt.

### **3.3 Designorientierter Instrumentaleinsatz**

Bei Betrachtung einzelner, konkreter Marketingmaßnahmen von Apple wird deutlich wie Designorientierung in die Praxis umgesetzt werden kann. Im Folgenden werden positive sowie negative Umsetzungs-Beispiele der designorientierten Unternehmensstrategie von Apple innerhalb der vier Marketingbereiche (s. Nieschlag u.a. 2002: 20) dargestellt, wodurch die Komplexität und Unsicherheit, aber auch das Potenzial des Faktors Design veranschaulicht werden soll.

In der Leistungspolitik spielt Design eine besondere Rolle, weil Produktdesign der Ausgangspunkt des Marketings bei Apple ist (s. Cuneo u.a. 2003: 3).

#### **3.3.1 Der Power Mac G4 Cube: Designerfolg und Marktniederlage**

Im Juli 2000 stellt Apple einen weiteren Desktop Computer vor, der technische Neuerungen wie ein leises, fast nicht hörbares Laufwerk und gesteigerte Rechenleistung mit sich bringt und durch sein ungewöhnliches Design auffällt. Mit dem Cube hat

---

<sup>82</sup> Die Kundenbetreuung für Europa regelt Apple über eine Zentrale in Irland.

Apple sich von gängigen Computerdesigns losgelöst und eine innovative Gestaltlösung gefunden. Der Design-Computer Cube ist ein würfelförmiger Computer mit nur 20 cm Kantenlänge, dessen geringe Größe im Vergleich zu dem herkömmlichen Power Mac G4 deutlich wird.<sup>83</sup>

Der Cube gewinnt zwar viele Designpreise, kann sich aber im Markt nicht durchsetzen. Im Juli 2001 wird die Produktion eingestellt.<sup>84</sup> Mit der Elimination des Cube aus dem Produktprogramm hat Apple auf die mangelnde Akzeptanz des neuen Produkts reagiert.

Der Cube ist ein Beispiel dafür, wie schwierig es ist, innovatives Produktdesign konsequent wirtschaftlich umzusetzen und zu vermarkten. Nur selten entwickeln sich Produkte durch ausgeklügelte Kommunikationskonzepte zu rentablen Kultobjekten, wie z.B. der iPod.

Durch die begrenzte Verfügbarkeit ist der Cube dennoch mittlerweile ein Kultobjekt geworden. Das Design des Cube fügt sich stimmig in das bestehende Produktportfolio, aber ist anscheinend zu speziell, um den von Apple erwarteten Verkaufszahlen gerecht zu werden. Pro Quartal verkauften sich nur 12.000 statt der geschätzten 400.000 Exemplare (s. Bottler 2001: 73).

Allein der hohe Preis, ca. 1325 € ohne Monitor, kann nicht Grund genug für die mangelnde Marktakzeptanz sein, auch wenn das ein oft genannter Kritikpunkt ist (vgl. Business Week 2004: 60, Economist 2000: 75). Es ist schwer zu sagen, woran die Markteinführung des Cube letztendlich gescheitert ist. Möglicherweise wäre der Cube ein Erfolg geworden, wenn Apple ein größeres Marketingbudget eingeplant hätte. Wahrscheinlich hätte das aber den Gesamtkostenrahmen gesprengt, da bereits hohe Forschungs- und Entwicklungskosten in den Cube investiert worden sind, so dass weitere Ausgaben zu risikoreich erschienen.

Der Zusatznutzen, der sich durch Design bietet, ist zwar nicht jedem gleich viel wert, aber die bisher verkauften Cubes zeigen, dass eine Zielgruppe für dieses Produkt existiert, auch wenn sie nicht groß ist. Erfahrungsberichte<sup>85</sup> von Nutzern des Cube zeigen, dass neben dem praktisch lautlosen Betrieb die Gestalt des Cube für Design-

---

<sup>83</sup> Siehe CD im Anhang S. 73: „Cube“, Werbespot für den Cube G4, sowie Abb. 17/18.

<sup>84</sup> Vgl. „Apple Puts Power Mac G4 Cube on Ice.“ Internetquelle.

<sup>85</sup> Vgl. „Testberichte: Power Mac G4 Cube.“ Internetquelle.

Begeisterte einen Nutzen darstellt, der seinen Preis wert ist. Auch die hohen Wiederverkaufspreise dreieinhalb Jahre nach Einstellung der Produktion sprechen dafür, dass außergewöhnliches Design bei Computern durchaus gefragt ist.<sup>86</sup>

Bei der Konzentration auf den Schwerpunkt Design im Marketingprozess darf nie außer Acht gelassen werden, dass das Ziel der Instrumentalwahl die optimale Kombination aller Instrumente ist (vgl. Berndt 2004: 346). Bei zu starker Fixierung auf die Designorientierung besteht die Gefahr, die Relevanz der anderen Instrumente aus den Augen zu verlieren, bzw. die zur weiteren Vermarktung nötigen Kosten zugunsten hoher Entwicklungskosten zu unterschätzen.

### **3.3.2 Die Werbekampagne zum iPod**

In der Werbekampagne „Silhouette“, mit der iPod und iTunes beworben werden, ist der iPod bzw. dessen typisch weißes Design der Kern, auf dem die Kampagne aufbaut.

Der iPod, dessen Verkaufszahlen vor allem durch die Einführung des iTunes Music Stores deutlich anstiegen, belegt 2003 Platz 1 der erfolgreichsten, globalen Produkteinführungen. Multiplikator der Popularität des iPod-Designs ist die, mit dem goldenen ADC-Award<sup>87</sup> ausgezeichnete, internationale Kampagne „Silhouette“ von TBWA/Chiat/Day-Los Angeles.

Die Kampagne zeigt Schattenrisse von Menschen, die zu Musik aus dem iPod tanzen, dessen weißes Design sich deutlich von den schwarzen Silhouetten und dem poppigen Hintergrund abhebt. Die Hintergründe sind einfarbig in wechselnden poppigen Farben gestaltet. Insgesamt ist die Kampagne schlicht und auf das Nötigste reduziert.

Die Kampagne umfasst Print-Anzeigen, Plakate (s. Abb. 19/20), Fernsehspots und POS-Displays. Sie trifft nach Meinung der Jury des Cannes Lions Festival genau den Geschmack der Zielgruppe „Young Adults“ 18-34 Jahre.<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup> Vgl. „Auktion bei Ebay.“ Internetquelle: Gebrauchter Cube G4 wird bei Ebay für 950€ versteigert. Es haben 42 Interessenten mitgeboten und das Angebot wurde 1417-mal angesehen.

<sup>87</sup>Jährlich stattfindende Preisverleihung des Art Director Club.

<sup>88</sup> Vgl. „iPod Silhouette-Kampagne wird in Cannes ausgezeichnet.“ Internetquelle.

Der weitestgehende Verzicht auf informierende Textelemente verleiht der Kampagne eine starke emotionale Wirkung durch schwerpunktmäßig visuelle Eindrücke (vgl. Kroeber-Riel/Esch 2004: 151). Mit dem Produkt werden, durch den Ausdruck der Testimonials,<sup>89</sup> Musikgenuss und Begeisterung assoziiert. Der einfarbige Hintergrund hebt das Testimonial mit dem iPod hervor und der Betrachter wird nicht durch Hintergrunddetails abgelenkt. Der Blick wird mit Hilfe der Farbgebung geschickt auf das Produkt gelenkt. Die reduzierten Textelemente<sup>90</sup> und die in Schatten<sup>91</sup> dargestellten Testimonials machen die Kampagne global einsetzbar.

Die Plakate, wie z.B. das in Abb. 19, sind unternitelt mit „10.000 Songs zum Mitnehmen. Mac oder PC. [www.apple.com/de](http://www.apple.com/de)“. Der stichwortartige Text ist auf ein Minimum reduziert und enthält keine detaillierten Informationen zu dem Produkt, wodurch den Kunden freigestellt wird, sich bei Interesse nähere Informationen zu beschaffen.

Die Werbespots sind im selben Stil wie die Plakate gehalten<sup>92</sup> bzw. beinhalten Elemente im „Silhouetten“-Stil<sup>93</sup>. Sie sind ebenso leicht verständlich, ohne auf nähere Produkteigenschaften einzugehen und erhöhen die emotionale Wirkung durch mitreißende Musik.

In dem Werbespot U2Vertigo sind die Silhouetten der Band U2 zu sehen, die exklusiv für den iTunes Music Store den Titel „Vertigo“ produziert haben. Das Grundmuster der Kampagne wird in der Art übertragen, dass die Kabel von Mikrofon und Gitarren der Band ebenso weiß hervorgehoben sind, wie der iPod. Durch gut platzierte Schnitte entsteht der Eindruck, dass die Band ihre Musik direkt auf die iPods der zu sehenden Testimonials spielt.

Die gesamte Kampagne wirkt durch die einfache Zugänglichkeit der Botschaft positiv auf die von Produktinformationen überhäuften Kunden. Das steigende Werbeaufkommen, mit dem sich die Kunden heutzutage konfrontiert sehen, ist ein Grund für

---

<sup>89</sup> Bezeichnung der Darsteller bei Werbemaßnahmen.

<sup>90</sup> Anm. d. Verfasserin: Einfache Übertragbarkeit der Werbung in die jeweilige Landessprache.

<sup>91</sup> Vgl. Van Camp (2004: 38): Durch die Darstellung der Menschen in Form von Silhouetten spielt die Hautfarbe der Testimonials keine Rolle mehr.

<sup>92</sup> Siehe CD im Anhang: „U2Vertigo“ und „StereoRock“.

<sup>93</sup> Siehe CD im Anhang: „WildPostings“.

die Attraktivität reduziert gestalteter, leicht verständlicher Werbung (vgl. Kroeber-Riel/Esch 2004: 24f, Linxweiler 2004: 242f, Vence 2004: 16).

Die Kampagne fokussiert das Design des iPod. Insbesondere die weißen Kopfhörer werden hervorgehoben. Diese sind mittlerweile Erkennungsmerkmal der iPod-Besitzer, selbst wenn das Gerät selbst nicht zu sehen ist. Problematisch an diesem Differenzierungsmerkmal ist die Schutzfähigkeit von Farben. Generell besteht die Möglichkeit, Farbe oder Farbkombination schützen zu lassen, wenn sie eindeutig mit dem Unternehmen, der Marke oder dem Produkt in Verbindung gebracht werden kann. International gelten teilweise ähnliche rechtliche Voraussetzungen wie z.B. Unabhängigkeit von Farbe und Funktion. Andererseits lässt sich landestypische Handhabung im Umgang mit Farbenschutz erkennen. In den USA, dem Sitz von Apple, werden Anträge auf den Schutz von Farben häufig abgelehnt. Begründung: Es gibt nur eine begrenzte Anzahl an verfügbaren Farben; angenommen alle wären in einer Branche von verschiedenen Unternehmen geschützt, würde dies dazu führen, dass der Markt für neue Konkurrenten nicht mehr zugänglich wäre.<sup>94</sup>

Offensichtlich ist die weiße Farbgebung der iPod-Kopfhörer nicht geschützt, weshalb Konkurrenten dieses Merkmal problemlos auf eigene Produkte anwenden können (vgl. Abb. 9/10). Unabhängig davon wird das schlichte weiße Design mittlerweile derart mit Apple in Verbindung gebracht, dass die Gefahr durch Imitate wohl überschaubar bleibt und sich in tolerablen Grenzen hält. Schließlich trägt die symbolische Komponente – das über das Apple-Symbol vermittelte Image – zur Präferenzbildung bei. Diese kann kurz- und mittelfristig nicht in der Form von den Konkurrenten kopiert werden.

Treffend beschreibt Staun (2004: 24) den iPod als „massentaugliches Statussymbol“, das im 21. Jahrhundert der logische Nachfolger des Walkman ist.

Die Kampagne „Silhouette“ und die Einführung des iTunes Music Stores schaffen im Zusammenspiel mit weiteren Maßnahmen,<sup>95</sup> für Apple Akzeptanz in der breiten

---

<sup>94</sup> Vgl. dazu Caldarola (2001: 11-16, 90-104, 123-130): Vergleich der Farbschutzfähigkeit in Deutschland, den USA und Japan, sowie Schwartzkopff (2002: 119-128): „2. Die Farbe als Gegenstand des Markenschutzes im internationalen Vergleich“.

<sup>95</sup> Siehe Kapitel 3.1.2: Bedeutung des iPod für den Imagetransfer auf andere Apple-Produkte und die Rolle von PR-Aktionen, Kooperationen und Markierungen in diesem Zusammenhang.

Masse. Das Design ist die Verbindung zu den anderen Apple-Produkten, deren Attraktivität durch das Image des iPod deutlich steigt (vgl. Vence 2004: 16). Apple ist sich dessen bewusst und bewirbt auf der Homepage den iMac G5 gezielt mit dem Claim „Von den Designern des iPod“ (s. Abb. 21).

### 3.3.3 Die Apple-Stores

Die Apple-Stores sind unternehmenseigene Filialen, in deren Gestaltung sich die Designorientierung erkennen lässt und die in Kombination mit speziellen Serviceleistungen die Marke „Apple“ für Kunden erlebbar machen (vgl. dazu Sanders/ Creamer 2004: 10).

Die Stores sind nur ein Absatzkanal neben anderen, der aber zunehmend an Bedeutung gewinnt. Über das Design ist die Erhöhung der Kaufbereitschaft und die Kreation positiver Erlebnisse möglich (vgl. Ziems 2004: 20). Außerdem kann die ästhetische Atmosphäre Kunden, denen Apple bisher fremd war, spontan zu einem Besuch der Stores bewegen (vgl. Pine/Gilmore 2000: 64-66).

Apple vertreibt, abgesehen von den eigenen Stores, die Produkte über das Internet und über lizenzierte Fachhändler oder Kooperationspartner. Fachhändler erhalten eine Lizenz, Apple-Produkte zu vertreiben, und müssen Bedingungen wie einen bestimmten Mindestumsatz, fachliche Qualifikation, minimale Verkaufsfläche und Mitarbeiterzahl erfüllen, um die Lizenz zu behalten (vgl. Plassmann 1989: 8). Diese Fachhändler sind bei der Gestaltung ihrer Ladenflächen aber nicht an Design-Vorgaben gebunden.

In den USA kooperiert Apple mit dem größten Computerhändler CompUSA und bietet Produkte in einer kleinen Abteilung in dessen Filialen an, wodurch allerdings nicht viele neue Kunden gewonnen werden konnten. Seit Beginn der Kooperation 1997 hat sich gezeigt, dass vorwiegend Kunden das Angebot von Kooperationspartnern annehmen, die ohnehin bereits Mac-Nutzer sind.<sup>96</sup>

Mit der Gestaltung der Stores drückt das Unternehmen seine Designorientierung aus. Klares minimalistisches Design, durch das eine übersichtliche und angenehme Atmosphäre geschaffen wird, kennzeichnet die beiden Varianten: Apple-Store und Apple-Mini-Store (s. Abb. 23/24).

---

<sup>96</sup> Vgl. Sellers, D. (2001): „Apple considers 'success factors' in launching stores.“ Internetquelle.

Seit 2001 hat Apple 99 Filialen weltweit eröffnet. Der im Nov. 2004 eröffnete Store in London ist der erste dieser Art in Europa. Die Mini-Stores, bisher 6, befinden sich in den USA.

Die Mini-Stores verzichten darauf, die gesamte Produktpalette auszustellen, um im Umgang mit Computern unerfahrene Kunden nicht zu verwirren.<sup>97</sup>

Beide Varianten der Stores bieten die Möglichkeit, alle ausgestellten Produkte auszuprobieren und sich an der Genius Bar (s. Abb. 25) beraten zu lassen. Über das Internet kann man bis zu einer Woche im Voraus einen Termin an der Genius Bar buchen, um unnötige Wartezeit zu vermeiden.

Die großflächigen Apple-Stores bieten zusätzlich kostenlose Vorträge und Kurse im eigenen Hörsaal an und verfügen über einen Bereich speziell für Kinder (s. Abb. 26/27).

Die Möglichkeit für die Kunden, alle Produkte auszuprobieren, sie aus der Nähe zu betrachten und sich von der leichten Handhabung zu überzeugen wird durch eine angenehme Atmosphäre positiv unterstützt, die durch ästhetisches Design zum Bleiben motiviert (vgl. Cuneo u.a. 2003: 3). Der direkte Kontakt zum Endverbraucher ist als klarer Vorteil zu sehen, was Apple mit der Kreation unternehmenseigener Filialen für sich erkannt hat (vgl. Pine/Gilmore 2000: 224).

Mit diesem Vertriebskonzept ist Apple das erste Unternehmen in der nüchternen, auf Fakten bedachten Computer- und Elektronikbranche, das darauf setzt, seinen Kunden ein inszeniertes Einkaufserlebnis zu bieten. Da Stores im exklusiven Design und mit kostenlosen Serviceangeboten finanzintensiv sind, setzt Apple trotzdem weiterhin auf den Vertrieb durch Kooperationspartner (vgl. Schonfeld/Allen 2004: 44).

Die Positionierung der Stores in belebten Einkaufsstraßen, Malls oder Szene-Vierteln sorgt für ausreichend Laufkundschaft, die sich häufig auf Grund eingehender persönlicher Beratung von den Produkten überzeugen lässt.<sup>98</sup>

Nach Ansicht der Verfasserin ist dieses Konzept deshalb trotz hoher Unterhaltungskosten derart Erfolg versprechend, dass vermutlich in nächster Zeit weitere Apple-Stores in Europa bzw. auch in Deutschland eröffnen.

---

<sup>97</sup> Auf der „Apple Retail Seite“ wird eine Rundum Ansicht des Mini Stores gezeigt. Internetquelle.

<sup>98</sup> Vgl. Sellers, D. (2001): „Apple considers 'success factors' in launching stores.“ Internetquelle.

### 3.3.4 Design und Positionierung im oberen Preissegment

Der Preis eines Produkts kann wettbewerbs-, abnehmer- oder kostenorientiert ermittelt werden (s. Nieschlag u.a. 2002: 810-814).

Die Alleinstellung im Markt durch die geschlossene Systemarchitektur und die Umgehung eines direkten Preis-Wettbewerbs durch Individualisierung sowie Differenzierung macht es Apple möglich, die Preisfestlegung nahezu unabhängig von der Konkurrenz zu gestalten. Dies bedeutet, dass Apple seine Preise nur in geringem Maß wettbewerbsorientiert festlegen muss, weil sich die angebotene Leistung von den Konkurrenzangeboten abhebt. Allerdings darf das Preisanspruchsniveau nicht die Wertschätzung der Kunden übersteigen, da sie sonst auf andere Produktlösungen ausweichen. Nicht selten wird Kritik an der Hochpreispolitik geübt und darin ein Grund für geringe Absatzzahlen von Apple-Produkten vermutet (z.B. Business Week 2004: 60). Aber mit Blick auf den starken Preisverfall digitaler Produkte liegt in der unabhängigen Preisgestaltung ein klarer Vorteil. Sämtliche Konkurrenten der PC Branche können nur schwer der Billig-Preis-Strategie von Dell standhalten und sehen sich gezwungen, die Preise zu senken, wodurch sie eine deutlich risikoreichere Position einnehmen (vgl. Burrows 2004: 55).

Die Differenzierungsstrategie von Apple ermöglicht nahezu stabile Preise, abgesehen von dem progredienten Preisverfall, welchem gerade technologische Produkte mit zunehmendem „Alter“ unterliegen.<sup>99</sup>

Die abnehmerorientierte Preisfindung hat Apple beispielhaft bei der Einführung des iPod eingesetzt. Es existiert zwar bereits ein Markt für digitale Musikabspielgeräte, als Apple den iPod einführt, aber das Gerät hebt sich technologisch und visuell derart in diesem Markt ab, dass es Apple frei steht, einen Preis für diese Innovation festzulegen. Da Kunden nur eingeschränkt in der Lage sind, den Wert eines neuen Produktes einzuschätzen, entwickelt sich häufig erst mit der Preisfestlegung eine Vorstellung von einem angemessenen Entgelt (vgl. Nieschlag u.a. 2002: 813). Anfänglich erscheint der Preis des iPod überzogen, wenn er fälschlicherweise auf eine Stufe mit herkömmlichen MP3-Playern gestellt wird,<sup>100</sup> aber mittlerweile hat sich gezeigt, dass

---

<sup>99</sup> Vgl. Burgelman u.a. (2004: 1117): Zum Beispiel sind in der Zeit von 1997 bis 2001 die Computer von Apple um 6% günstiger geworden.

<sup>100</sup> Bottler (2001: 73): „Am Ende entpuppte sich iPod als ein 520 Euro teurer MP3-Player“.

der gewählte Preis durchaus der Wertschätzung der Kunden für dieses Produkt entspricht.

Dieses Preisgebungsverfahren wird auch „skimming pricing“ genannt und bietet die Option, die Zahlungsbereitschaft der Kunden auszuschöpfen, die in dem raschen Zugang zu Innovationen einen Nutzen sehen, für den sie bereit sind zu zahlen. Mit sinkender Nachfrage und fortschreitendem Produktlebenszyklus wird der Preis nach unten korrigiert, wodurch auch solche Kunden gewonnen werden können, deren Zahlungsbereitschaft niedriger ist. (Vgl. Nieschlag u.a. 2002: 847)

Mit wachsender Akzeptanz und zunehmendem Imagegewinn wird deutlich, dass mit Hilfe einer kleineren und günstigeren Variante der Preis des iPod stabiler bleiben könnte.<sup>101</sup> Der iPod Mini hat eine kleine Festplatte und ist in fünf Farben erhältlich (s. Abb. 22). Zudem erhöhen die Variationen der Preise, der technischen Ausstattung und des Designs die Abnehmerzahlen durch stärkere Bedarfsentsprechung.<sup>102</sup>

Die Computerbranche und die der Unterhaltungselektronik sind geprägt von der Strategie des „skimming pricing“ (s. Nieschlag u.a. 2002: 847). Die Tatsache, dass Produkte dieser Branchen schnell veralten und durch neue Technologien verdrängt werden, macht es notwendig Innovationsvorsprünge auszunutzen und zunächst hohe Preise anzusetzen, damit Preiskorrekturen nach unten erwogen werden können.

Die kostenorientierte Preisgestaltung ist für Apple vor allem auf Grund der hohen F&E-Kosten wichtig, weil hier deren Ausmaß neben den weiteren Produktionskosten berücksichtigt wird.

Wegen der geschlossenen Systemarchitektur muss Apple sämtliche F&E- und Marketing-Kosten allein aufbringen, wohingegen die Konkurrenz durch Spezialisierung geringeren Aufwand hat. Bei der Preisgebung muss deshalb die Rentabilität berücksichtigt werden. (Siehe dazu Business Week 2004: 60) Hilfreich ist in dem Zusammenhang die Tatsache, dass sich Apple gerade mit Hilfe des „ingenious designs“, welches zum Teil Ursache erhöhter Kosten ist, gegen preisgünstigere Konkurrenten durchsetzen kann (vgl. Advertising Age 2003: 26).

---

<sup>101</sup> Im Rahmen der Preisanpassung ist der Preis des iPod 40GB seit der Einführung 2001 von ca. 520 € auf derzeit 429 € gesunken. Der Original iPod mit 20GB kostet 329€ und die iPod Minis mit 4GB sind für 259€ erhältlich.

<sup>102</sup> Vgl. S. 37f: Individualisierung von Massenprodukten.

Am Beispiel des Cube wird deutlich, welche Auswirkungen falsche Preisgebung haben kann. Kunden erwarten in gewissem Maß bei Produkten, die sich über innovatives Design differenzieren, einen Preis, der nicht an der Qualität zweifeln lässt. Eine gängige Assoziation, die mit innovativem Design in Verbindung gebracht wird, ist der Schluss auf hochwertige Qualität (vgl. Leitherer 1985: 114f). Und da Qualität bekanntermaßen ihren Preis hat, wirken unerwartete Preisnachlässe zweifelhaft. Der Cube wird 6 Monate nach der Neueinführung um 30% reduziert, was statt zu einer Steigerung der Absatzzahlen dazu führt, dass Kunden abgeschreckt werden (vgl. Bottler 2001: 73). Konsequente Preisgestaltung ist ein Instrument, das die Glaubwürdigkeit einer Marke ausmacht (vgl. Koppelman 2001: 548).

Designorientierte Unternehmen drücken durch die Preisgebung aus, für wie speziell – im Sinne von praktisch, ästhetisch, symbolisch – sie ihr Angebot halten bzw. ihre Produkte gehalten werden sollen. Ein Differenzierungsmerkmal wie z.B. Design bietet überhaupt erst die Möglichkeit, hohe Preise zu rechtfertigen. Und umgekehrt verliert die Wirkung des Designs an Symbolkraft, wenn der Preis zu niedrig ist.

Unabhängig von allen preispolitischen Überlegungen hängt nach Von Leyden (vgl. 2004: 102) bei Marken wie Apple die Produktwahl ohnehin stärker davon ab, ob sich der Kunde mit dem Produkt identifizieren kann, als vom Preis, da sich im letzten Jahrzehnt die Definition einer Marke weiterentwickelt hat. Demnach hat früher ein typischer „Claim“ die Marke repräsentiert; heute bietet die Marke den Kunden einen eigenen „Lifestyle“ an.

## **4 Kritische Bewertung der designorientierten Strategie von Apple**

Die abschließende Betrachtung des Faktors Design im Gesamtzusammenhang zeigt, welche Erfolgspotenziale (4.1) und Unsicherheitsfaktoren (4.2) sich für Apple ergeben. Es stellt sich heraus, in wie weit Design einen Wettbewerbsvorteil für Apple darstellt (4.3). Eine Einschätzung der weiteren Entwicklung des Unternehmens wird im Ausblick dargestellt (4.4).

### **4.1 Erfolgspotenziale der Designorientierung**

Die Corporate Identity und das Produktdesign basieren auf Zielfestlegungen, sind aber auch Teil der Differenzierungsstrategie und kommen letztlich im Instrumentaleinsatz zum Ausdruck. Ähnlich verhält es sich mit dem Grafikdesign. Selbst wenn dieses schwerpunktmäßig im Instrumentaleinsatz Gestalt annimmt, steht es doch in Beziehung zu Zielen und Strategien des Unternehmens. Daher erscheint es der Verfasserin sinnvoll, die durch Design entstehenden Erfolgspotenziale unter diesen drei Bereichen zusammenzufassen.

Die Gestaltung der CI und das daraus resultierende Image von Apple bieten Erfolgspotenziale durch:

- die Kreation eines unverkennbaren Firmenstils,
- den starken Symbolgehalt der Marke Apple,
- Kundenbindung auf Grund der Identifikation mit der Marke,
- Mitarbeiterbindung durch Identifikation mit dem Unternehmen,
- eine starke Verhandlungsposition gegenüber Absatzmittlern.

Das Produktdesign von Apple verfolgt den Anspruch innovative Produkte hinsichtlich Design und Technik hervorzubringen. Die konsequente Umsetzung eines individuellen Design-Stils bietet Erfolgspotenziale durch:

- Absatzsteigerung,
- Kostensenkungen mit Hilfe effizienter Gestaltung,
- die Realisierung hoher Preise selbst in wirtschaftlich schwierigen Zeiten durch die Umgehung eines direkten Preis-Wettbewerbs,
- entstehende Präferenzen auf Kundenseite,
- höhere Bedarfsentsprechung durch Individualisierung,
- einzigartige, unverwechselbare Produkte,
- einfache Handhabung der Produkte.

In verschiedenen Bereichen wie z.B. Gebrauchsanweisungen, Verpackungen, Werbung und Software-Benutzeroberflächen-Gestaltung, in denen Grafikdesign zur Anwendung kommt, bieten sich Erfolgspotenziale durch:

- die Schaffung von Glaubwürdigkeit und Vertrauen, die mit der Minimierung von Komplexität durch übersichtliche Gestaltung einhergeht (vgl. Mayer 1996: 39),
- leicht zugängliche Botschaften, die das Wesen der Produkte und des Unternehmens verständlich vermitteln.

Das Zusammenspiel der verschiedenen Aspekte trägt zum Erfolg durch Designorientierung bei. Ästhetisches Design, technische Innovationen, entsprechend gute Qualität und ein kooperatives Management, das im Design eine Schlüsselfunktion sieht, sind zentrale Faktoren, die Apples designorientierte Strategie ausmachen.

## **4.2 Risiken und Unsicherheitsfaktoren der Designorientierung**

Die designorientierte Unternehmensstrategie von Apple führt aber nicht nur zu Erfolgspotenzialen sondern birgt auch Risiken und Unsicherheitsfaktoren, von deren Bewältigung der Erfolg der Strategie abhängt.

Risikoreich ist:

- die konfliktäre Beziehung von Design- und Kostenzielen,<sup>103</sup>
- die Gefahr der Abschreckung von Kunden durch Design,<sup>104</sup>
- die Gefahr schrumpfender Abnehmerzahlen,<sup>105</sup>
- die Schädigung des Unternehmenserfolges durch Imitationen und Plagiate.<sup>106</sup>

---

<sup>103</sup> Die zu starke Fixierung auf die Designorientierung kann zu einem Mangel finanzieller Mittel in der weiteren Vermarktung führen.

<sup>104</sup> Durch negative Assoziationen wie beispielsweise „zu teuer“, oder auf Grund von Berührungspunkten bei zu hohem Neuheitsgrad.

<sup>105</sup> Durch geringe Bedarfsentsprechung.

<sup>106</sup> Die Schwierigkeit liegt in der globalen Schutzfähigkeit von Designs.

Um die Sicherung von Erfolgspotenzialen zu gewährleisten, muss Apple Unsicherheitsfaktoren mit besonderer Aufmerksamkeit berücksichtigen:

- Apple steht unter hohem Erwartungsdruck, was neue Innovationen betrifft. Die kontinuierliche Entwicklung neuer innovativer Produkte ist unumgänglich.
- Die Aktualität der visuellen Merkmale von Unternehmens- bzw. Markenidentität darf nicht aus den Augen verloren werden und erfordert gegebenenfalls eine Anpassung an den Zeitgeist.
- Die Abschätzung, wie Erfolg versprechend ein neues Design ist, erfordert einen hohen Aufwand an Marktforschung, die allerdings hinsichtlich der Zuordnung von Designpräferenzen zu Zielgruppen bisher wenig anschauliche Daten liefert.<sup>107</sup> Unternehmenseigene Rückschlüsse auf derartige Präferenzen bieten eine zusätzliche Alternative und können ansatzweise aus bestehenden Kundendaten generiert werden.

Allerdings bergen Innovationen generell ein Restrisiko, egal wie vorausschauend bei der Entwicklung Designpräferenzen der Zielgruppen sowie das Konsumentenverhalten berücksichtigt werden, weil die Akzeptanz von „nie da gewesenem“ stets auf Vermutungen beruht (vgl. Bruce/Bessant 2002: 40).

Die Fa. Apple zeigt ein gutes Gespür für neue innovative Produkte, wobei Fehlschläge, wie z.B. der Cube, bei einer solchen Unternehmensstrategie einkalkuliert werden müssen. Die Annahme, dass jede einzelne Produktneuentwicklung auf Begeisterung stößt ist einfach unrealistisch, wenn der allgemeine Unsicherheitsfaktor von Innovationen berücksichtigt wird.<sup>108</sup>

---

<sup>107</sup> Siehe dazu S. 36.

<sup>108</sup> Zusammenfassende Ausführung der Verfasserin.

### 4.3 Wettbewerbsvorteil Design?

Die designorientierte Unternehmensstrategie von Apple bringt etliche Erfolgspotenziale mit sich, deren Umsetzung unter der Berücksichtigung gegebener Risiken positiv einzuschätzen ist. Aber reichen die Erfolgspotenziale so weit, dass sich daraus ein Wettbewerbsvorteil für Apple ergibt?

Der Einsatz von Design hat das Ziel, die Wahrnehmung von Unternehmen und Produkten in den Augen der Kunden positiv zu beeinflussen und als Resultat einen strategischen Wettbewerbsvorteil (WV) zu bewirken, indem Differenzierungspotenziale realisiert werden (vgl. Mayer 1996: 6).

Ein WV muss dauerhaft, von der Konkurrenz nicht imitierbar und für den Kunden relevant sein, wobei auf lange Sicht jeder WV imitierbar ist, und somit kontinuierliche Maßnahmen zu dessen Erhaltung erforderlich sind (vgl. Mayer 1996: 7).

Ob die designorientierte Unternehmensstrategie von Apple einen WV darstellt, zeigt die Überprüfung, in wie fern die Kriterien eines WV von den wesentlichen Bestandteilen dieser Strategie erfüllt werden.

Wesentlich ist die Differenzierung über das Produktdesign und die Differenzierung über die Identität, was zusammengefasst der Differenzierungsstrategie entspricht. Zur Prüfung der Kriterien werden beide Bereiche jedoch einzeln betrachtet.

Die Identität von Apple ist dauerhaft, war allerdings einige Zeit durch das nicht hiermit harmonisierende Produktdesign geschwächt.<sup>109</sup> Insgesamt profitiert Apple aber selbst dann von einer treuen Anhängerschaft, die hinter der „Idee“ des Unternehmens steht, wenn die Presse nur Negatives meldet (vgl. Gomes 1996: B1).

Diese Identität ist von der Konkurrenz nicht imitierbar, weil Identitätsbildung ein langfristiger Prozess ist, der durch die individuelle Unternehmensgeschichte geprägt ist.<sup>110</sup> Für die Kunden ist die Identität in Form des Images relevant, das über die Markierung vermittelt wird.

Die Identität von Apple ist dauerhaft, in der Form nicht imitierbar und stellt ein relevantes Merkmal aus Sicht der Kunden dar.

---

<sup>109</sup> Vgl. dazu S. 26.

<sup>110</sup> Vgl. Carlton (1998): „Apple: The Inside Story about Intrigue, Egomania and Business Blunders.“ Die Details der Unternehmensgeschichte von Apple liefern den Stoff für einen Bestseller.

Das Produktdesign ist für den Kunden in Form praktischer, ästhetischer sowie symbolischer Aspekte relevant, wobei Einschränkungen durch die variierende Designakzeptanz innerhalb verschiedener Gesellschaftsmilieus angemerkt werden müssen.

Dauerhaftigkeit ist in Bezug auf Produktdesign ein risikoreicher Faktor. Aber weil auf lange Sicht kein WV ohne weiteres Zutun beständig ist, kann die Dauerhaftigkeit unter der Annahme kontinuierlicher Pflege angenommen werden. Dafür spricht, dass Apple seit acht Jahren durchgängig Produktdesign als Differenzierungsmerkmal einsetzt, welches durch die USP<sup>111</sup> bestärkt wird und nicht auf unhaltbaren Versprechen basiert.

Produktdesign ist imitierbar (s. Abb. 10/11) und würde somit allein keinen WV darstellen. Aber weil das Design von Apple eine starke symbolische Wirkung hat und die Markenidentität von Apple transportiert, die nicht imitierbar ist, ist das Produktdesign insgesamt in der Form nicht imitierbar.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Apple eine designorientierte Differenzierungsstrategie verfolgt, die in ihrem Ergebnis zur Generierung eines Wettbewerbsvorteils führt. Stabilste Komponente dieser Strategie im Hinblick auf die langfristige Beständigkeit ist der Identitätsaspekt von Apple. Daneben sind das Produktdesign und die Qualität<sup>112</sup> der angebotenen Leistungen aber ebenso wichtig, weil sich in deren Umsetzung die Identität spiegelt, und diese umgekehrt dadurch Gestalt annimmt. Somit bestehen zu berücksichtigende Abhängigkeiten zwischen den Designfaktoren Identität, Produktdesign und Qualität. Erst deren allumfassende Betrachtung macht einen stabilen WV aus.

Nach Ansicht der Verfasserin ist die designorientierte Unternehmensstrategie der Fa. Apple vor allem auf Grund der bestehenden innovationsorientierten Identität ein geeignetes Mittel zur nachhaltigen Profilierung. Abgesehen davon verdeutlicht der überdurchschnittliche Erfolg des Unternehmens in den letzten Jahren die Relevanz von Design als Zusatznutzen in Zeiten ausgeschöpfter Grundnutzen.

---

<sup>111</sup> Vgl. S. 22: Apples USP liegt in der Benutzerfreundlichkeit, dem ästhetisches Design und dem Imagevorsprung gegenüber der Konkurrenz in besserer Position.

<sup>112</sup> Vgl. dazu S. 35-37, Marktstimulierungsstrategien.

#### 4.4 Ausblick

Mit dem Einsatz der designorientierten Unternehmensstrategie setzt sich Apple zunehmend erfolgreich in der Branche digitaler Technologien durch. Das Unternehmen ist bisher das Einzige seiner Branche, das einen individuellen Design-Stil konsequent strategisch einsetzt, um innovatives Produktdesign und eine starke Unternehmens- und Markenidentität zu erzielen.

Der Faktor Design erschließt Erfolgspotenziale und führt in Form der Differenzierungsstrategie zu einem Wettbewerbsvorteil. Allerdings birgt Designorientierung auch Risiken und Unsicherheitsfaktoren, die berücksichtigt und umgangen werden müssen, was Apple zurzeit besser denn je gelingt.

Im ersten Quartal des Geschäftsjahres 2005, das am 25. Dezember 2004 endete,<sup>113</sup> verzeichnet Apple den bisher höchsten Umsatz und Netto-Gewinn, der jemals in der Unternehmensgeschichte innerhalb eines Quartals erzielt wurde.<sup>114</sup>

Dem hohen Erwartungsdruck bezüglich innovativer Produkte begegnet Apple aktuell mit einer günstigen Miniausgabe des Mac (s. Abb. 29) und einer kleineren Variante des iPod, dem iPod Shuffle, auf dem die Lieder in zufälliger Reihenfolge abgespielt werden (s. Abb. 30).<sup>115</sup>

Durch diese beiden vergleichsweise günstigen Produkte hat Apple nun auch die Möglichkeit, sich im unteren Preissegment zu etablieren und mehr Kunden mit niedrigerer Zahlungsbereitschaft zu gewinnen. Allerdings erscheinen sie günstiger als sie es objektiv sind. Bei dem iPod Shuffle rechtfertigt die reduzierte technische Ausstattung den niedrigen Preis, und bei dem Mac Mini verzichtet Apple auf die sonst im Preis enthaltene Mitlieferung von Monitor, Tastatur und Maus (vgl. Economist 2005: 58). Dennoch liegt die Preisgebung dieser Produkte auf einer Ebene mit ähnlich ausgestatteten Artikeln anderer Hersteller. Aus diesem Grund ist

---

<sup>113</sup> Anm. d. Verfasserin: Die Bezeichnung der Quartale eines Geschäftsjahres ist bei Apple um ein Quartal nach hinten versetzt.

<sup>114</sup> Vgl. „Apple Quartalsergebnis.“ Internetquelle: Netto-Gewinn: 295 Mio. US-Dollar. Quartalsumsatz I/05: 3,49 Mrd. US-Dollar. Apple hat im ersten Geschäftsquartal 2005 insgesamt 1.046.000 Computer und 4.580.000 iPods verkauft.

<sup>115</sup> Vgl. „Apple News.“ Internetquelle: Mit zwei bis vier Wochen Lieferzeit können seit dem 11.1.2005 verschiedene Varianten des iPod Shuffle ab 99€ und des Mac Mini ab 489€ im Online-Store von Apple bestellt werden.

nach Ansicht der Verfasserin das typisch innovative Apple-Design in dieser Preisklasse besonders Erfolg versprechend, da dem Zusatznutzen Design für gewöhnlich eine höhere Preislage zugeordnet wird.

Das Modell des digitalen Haushalts wird durch die Konvergenz der Märkte zunehmend aktueller. Die Vernetzung digitaler Geräte wie von Computern, Fernsehern und HiFi-Anlagen ist bereits heute möglich, allerdings noch nicht sehr verbreitet und wird sich zukünftig in neuen Lösungen fortsetzen. Denkbar wäre die Reduzierung auf ein Gerät, das Computeranwendungen, Fernsehen und Musikgenuss kombiniert, oder aber die Durchsetzung verschiedener Geräte, die durch Vernetzung miteinander kommunizieren. Konkreter wird in nächster Zeit eine leistungsstarke Kombination aus Mobiltelefon und digitalem Musikabspielgerät erwartet, worauf die Zusammenarbeit von Apple und Motorola hindeutet (s. Lindner 2005: 38).<sup>116</sup> Die Einbindung digitaler Geräte in die alltägliche Umgebung wird intensiver und selbstverständlicher (vgl. Metz u.a. 2004: 78). Je mehr Aufmerksamkeit diesen Geräten im Alltag beigegeben wird, umso ausschlaggebender wird der Zusatznutzen durch Design.

Für Apple bedeutet dies, alle Anstrengungen darauf zu konzentrieren auch zukünftig durch Design- und Technik-Innovationen zu überzeugen sowie vorausschauend abzuschätzen, in welcher Form sich Designtrends und der Produktbedarf im digitalen Haushalt weiterentwickeln.

---

<sup>116</sup> Anm. d. Verfasserin: Es existieren bereits Kombinationen von Mobiltelefonen und Musik-Playern (s. S. 10), die aber auf Grund der geringen Speicherkapazität zurzeit keinen Ersatz für reine Musikabspielgeräte darstellen.

## Literaturverzeichnis

- Aaker, D. (1990):** „Consumer Evaluations of Brand Extensions“. In: *Journal of Marketing*. Vol. 54, No. 1, 27-41.
- Advertising Age (2003):** „10 Most Successful Product Launches“. In: *Advertising Age*. Vol. 74, No. 51, 26.
- Albrecht, K. (1993):** *Total Quality Service*. Düsseldorf u.a.: Econ. [Orig.: *The Only Thing that Matters: Bringing the Power of the Customer into the Center of Your Business*. 1992].
- Apple (2004):** „*Apple im Überblick. April 2004.pdf*“. Dokument am 22.10.2004 auf Anfrage per E-Mail über die PR-Agentur von Apple erhalten. Kontakt: florian.hoser@100zehn.de.
- Becker, J. (2001):** *Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements*. 7., überarb. und erg. Aufl. München: Vahlen.
- Berndt, R. (2004):** *Marketingstrategie und Marketingpolitik*. 4., vollst. überarb. und erw. Aufl. Berlin u.a.: Springer.
- Boehm, B. (1998):** *Internationales Produktdesign*. Frankfurt a.M. u.a.: Lang (= Europäische Hochschulschriften: Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, 2262).
- Bottler, S. (2001):** „Stagnation eines Kultobjekts“. In: *Werben und Verkaufen*. Nr. 50, 72-73.
- Bruce, M./Bessant, J. (2002):** *Design in Business: Strategic Innovation Through Design*. Harlow: Pearson.
- Bulik, B. S. (2004):** „The iPod Economy“. In: *Advertising Age*. Vol. 75, No. 42, 1f.
- Burgelman, R. A. u.a. (2004)** Christensen, C. M./Wheelwright, S. C.: *Strategic Management of Technology and Innovation*. 4th ed. New York: McGraw-Hill.
- Burrows, P. (2004):** „Apple Is Looking Juicier“. In: *Business Week*. No. 3903, 55.
- Business Week (2004):** „Will Jobs Get it Right This Time?“. In: *Business Week*. No. 3868, 60.
- Caldarola, M. C. (2001):** *Farbenschutz in Deutschland, den Vereinigten Staaten und Japan: Eine rechtsvergleichende Studie*. Köln u.a.: Carl Heymanns (= Schriftenreihe zum gewerblichen Rechtsschutz, 116).
- Carlton, J. (1997):** *Apple: The Inside Story of Intrigue, Ego mania, and Business Blunders*. New York: Times Business/Random House.

- Chernatony, L./McDonald M. (2003):** *Creating Powerful Brands: in Consumer, Service and Industrial Markets*. 3rd ed. Oxford: Elsevier.
- Creative Review (2004):** „Peer Poll 2004“. In: *Creative Review*. Vol. 24, No. 10, 43.
- Creusen, M./Snelders, D. (2002):** „Product Appearance and Consumer Pleasure“. In: *Green/Jordan* (2002: 69-75).
- Cuneo, A. Z. u.a. (2003)** Elkin, T./Kim, H./Stanley, T. L.: „Apple Transcends as Lifestyle Brand“. In: *Advertising Age*. Vol. 74, No. 50, 2f.
- Demuth, A. (1994):** *Erfolgsfaktor Image*. Düsseldorf u.a.: Econ.
- Deutschman, A. (2000):** *The Second Coming of Steve Jobs*. New York: Boadway Books.
- DIN (Hg.) (2003)** Deutsches Institut für Normung e. V.: *Umweltmanagement; Integration von Umweltaspekten in Produktdesign und –entwicklung*. 1. Aufl. Berlin u.a.: Beuth.
- ECC-Report (Hg.) (2001)** European Communication Council Report: *Die Internet-Ökonomie: Strategien für die digitale Wirtschaft*. 3., überarb. und erw. Aufl. Berlin u.a.: Springer.
- Economist (2000):** „Cracks in the Cube“. In: *Economist*. Vol. 357, No. 8191, 74f.
- Economist (2005):** „Crunch time for Apple“. In: *Economist*. Vol. 374, No. 8409, 57f.
- Etzel, M. J. u.a. (2004)** Walker, B. J./Stanton, W. J.: *Marketing*. 13th ed. New York: McGraw-Hill.
- Fatha, K./Dewald, P. (2000):** „Die Farben des Erfolgs: Apple“. In: *Information Week*. Nr. 11, 58-62.
- FAZ (2004):** „Tops und Flops“. In: *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*. Nr. 42, 17.10.2004, 49.
- Foroohar, R./Lee, B. J. (2004):** „Masters of the Digital Age“. In: *Newsweek*. Vol. 144, No. 16, 10-14.
- Garrett, M. (2003):** „Which Single Person or Team Do You Admire Most in the Creative Industries? Jonathan Ive“. In: *Creative Review*. Vol. 23, No. 9, 54-57.
- Gomes, L. (1996):** „Move Over, Hare Krishnas, Now Mac Evangelists May Get Bolder“. In: *Wall Street Journal-Eastern Edition*. Vol. 228, No. 20, B1.
- Green, W. S./Jordan, P. W. (Hg.) (2002):** *Pleasure with Products: Beyond Usability*. London, New York: Taylor & Francis.

- Günther, S. (2002):** *Wahrnehmung und Beurteilung von Markentransfers: Erfolgsfaktoren für Transferprodukte und Markenimage*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (= Gabler Edition Wissenschaft, Reihe Marken- und Produktmanagement).
- Hollensen, S. (2004):** *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*. 3rd ed. London: Pearson.
- Hsiao, S./Chou, J. (2004):** „A Creativity-Based Design Process for Innovative Product Design“. In: *International Journal of Industrial Ergonomics*. Vol. 34, No. 5, 421-444.
- Hyatt, J. (2004):** „The Real Secrets of Entrepreneurs“. In: *Fortune*. Vol 150, No. 10, 184-187.
- Kawasaki, G. (1999):** *Selling the dream: die Kunst aus Kunden Missionare zu machen*. Landsberg a. L.: mvg. [Orig.: *Selling the Dream*. 1991].
- Keller, K.L./Aaker, D. (1992):** „The Effects of Corporate Images and Branding Strategies on New Product Evaluations“. In: *Working Papers (Faculty) -- Stanford Graduate School of Business*. 1992, 1-57.
- Koppelman, U. (1993):** *Produktmarketing*. 4. vollst. überarb. und erw. Aufl. Berlin u.a.: Springer.
- Koppelman, U. (2001):** *Produktmarketing: Entscheidungsgrundlagen für Produktmanager*. 6., überarb. und erw. Aufl. Berlin u.a.: Springer.
- Kotler, P./Bliemel, F. (2001):** *Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung*. 10., überarb. und aktualis. Aufl. Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Kotler, P./Roberto, E. (1991):** *Social Marketing*. Düsseldorf u.a.: Econ. [Orig.: *Social Marketing: Strategies for Changing Public Behavior*. 1989].
- Kroeber-Riel, W./Esch, F.-J. (2004):** *Strategie und Technik der Werbung: verhaltenswissenschaftliche Ansätze*. 6., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- Leitherer, E. (1985):** *Betriebliche Marktlehre*. 2., überarb. Aufl. Stuttgart: Poeschel.
- Lindner, R. (2005):** „Der Popstar: Apple geht es so gut wie nie“. In: *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*. Nr. 1D, 9.1.2005, 38.
- Link, J. u. a. (2000)** Gerth, N./Voßbeck, E.: *Marketing-Controlling*. München: Vahlen.
- Linxweiler, R. (2004):** *Marken-Design: Marken entwickeln, Markenstrategien erfolgreich umsetzen*. 2., erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

- Linzmayr, O.W. (2000):** *Apple – Streng vertraulich!: Die Tops und Flops der Macintosh-Geschichte.* St. Gallen/Zürich: Midas. [Orig.: *Apple Confidential: The Real Story of Apple Computer, Inc.* 2000].
- Lorenz, C. (1992):** *Die Macht des Designs: Der neue Erfolgsfaktor im globalen Wettbewerb.* Frankfurt a. M.: Campus. [Orig.: *The Design Dimension.* 1990].
- Luxem, R. (2001):** *Digital Commerce: Electronic Commerce mit digitalen Produkten.* 2. Aufl. Köln: Eul.
- Mayer, S. (1996):** *Wettbewerbsfaktor Design: Zum Einsatz von Design im Markt für Investitionsgüter.* Hamburg: S + W Steuer- und Wirtschaftsverlag.
- Metz, C. u.a. (2004)** Howard, B./Ocer, J./Fott, G. u.a.: „Your Digital Home: A New Generation of Multimedia Devices and Cutting-Edge Technologies Breathe New Life into Home Entertainment“. In: *PC Magazine, Fall 2004 Special Issue.* Vol. 23, No. 19, 78-80.
- Mikami, M. (2004):** „Form over Functionality“. In: *Business 2.0.* Vol. 5, No. 11, 66.
- Müller, S./Kornmeier, M. (2002):** *Strategisches internationales Management: Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit.* München: Vahlen.
- Nieschlag, R. u.a. (2002)** Dichtl, E./Hörschgen, H.: *Marketing.* 19., überarb. und erg. Aufl. Berlin: Duncker und Humbold.
- Norman, D. A. (2004):** *Emotional Design: Why we Love (or Hate) Everyday Things.* New York: Basic Books.
- Olins, W. (1990):** *Corporate Identity: Strategie und Gestaltung.* Frankfurt, New York: Campus. [Orig.: *Corporate Identity.* 1989].
- Onkvisit, S./Shaw, J. J. (2004):** *International Marketing: Analysis and Strategy.* 4th ed. London, New York: Routeledge.
- Phillips, P. (2002):** „Lessons from the Trenches: Insights from Design Management Seminars“. In: *Design Management Journal.* Vol. 13, No. 3, 53-57.
- Pine, J./Gilmore, J. H. (2000):** *Erlebniskauf: Konsum als Ereignis, Business als Bühne, Arbeit als Theater.* München: Econ. [Orig.: *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage.* 1999].
- Plassmann, W. (1989):** „Apfel mit Biß“. In: *Wirtschaftswoche.* Nr. 15, 7.4.1989, 8.
- Rebello, K./Burrows, P. (1996):** „The Fall of an American Icon“. In: *Business Week.* No. 3461, 34-42.
- Reinmoeller, P. (2002):** „Emergence of Pleasure: Communities of Interest and New Luxury Products“. In: *Green/Jordan* (2002: 125-134).

- Sametz, R./Maydonay, A. (2004):** „Delivering Values Through Design: Executive Summaries“. In: *Design Management Review*. Vol 15, No. 3, 1-7.
- Sanders, L./Creamer, M. (2004):** „Marketers Close in on Consumer – by Design“. In: *Advertising Age*. Vol. 75, No. 45, 10.
- Sattler, H. (2003):** *Markentransferstrategien*. Universität Hamburg, Fachbereich Wirtschaftswiss., Inst. für Handel und Marketing. Signatur 9/54675.
- Savas, Ö. (2004):** „A Perspective on The Person-Product-Relationship: Attachment and Detachment“. In: McDonagh, D./Hekkert, P./van Erp, J./Gyi, D. (Hg.): *Design and Emotion: The Experience of Everyday Things*. London, New York: Taylor & Francis. 317-321.
- Schau, H. J./Muniz Jr. A. M. (2002):** „Brand Communities and Personal Identities“. In: *Advances in Consumer Research*. Vol. 29, No. 1, 344-349.
- Schmitt, B./Simonson, A. (1998):** *Marketing-Ästhetik: Strategisches Management von Marken, Identity und Image*. München: Econ. [Orig.: *Marketing Aesthetics*. 1997].
- Schneider, D. J. G. (1995):** „Marketing-Ziele“. In: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hg.): *Enzyklopädie der BWL Band IV: Handwörterbuch des Marketing*. 2., vollst. überarb. Aufl. Stuttgart: Schäfer-Pöschel, 1682-1696.
- Schonfeld, E./ Allen, G. (2004):** „Apple’s New Retail Strategy? Mini-Me“. In: *Business 2.0*. Vol. 5, No. 10, 44.
- Schwartzkopff, A.-C. (2002):** *Die Schutzfähigkeit von Farben als Marken*. Hamburg: Lit (= Reihe Deutsches und internationales Recht, 34).
- Schweiger, G. (1995):** „Image und Imagetransfer“. In: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hg.): *Enzyklopädie der BWL Band IV: Handwörterbuch des Marketing*. 2., vollst. überarb. Aufl. Stuttgart: Schäfer-Pöschel, 915-930.
- Scitovsky, T. (1989):** *Psychologie des Wohlstands: Die Bedürfnisse des Menschen und der Bedarf der Verbraucher*. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Sculley, J. u.a. (1987)** Byrne, J. A.: *Meine Karriere bei PepsiCo und Apple*. Düsseldorf u.a.: Econ. [Orig.: *Odyssey: Pepsi to Apple, A Journey of Adventure, Ideas and the Future*. 1987].
- Stamm, B. (2003):** *Managing Innovation, Design and Creativity*. West Sussex: Wiley.

- Staub, H. (2004):** „Musik in Zeiten der Podmoderne: Apples iPod verändert die Musik und das Leben“. In: *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*. Nr. 37, 12.09.2004, 24.
- Stones, J. (2004):** „Putting the Bite Back on“. In: *Marketing Week (UK)*. Vol. 27, No. 41, 26-29.
- Tam, P.-W. (2001):** „Designing Duo Helps Shape Apple’s Fortunes“. In: *The Wall Street Journal*. Nr. 12, B1.
- Technologie Review (2004):** „iPod“. In: *Technologie Review*. Vol. 107, No. 8, 88-90.
- The Journal (2001):** „Advanced Apple Operating System Available in Stores Now“. In: *The Journal*. Vol. 28, Nr. 10, 16.
- Tomes, A./Armstrong, P. (2002):** „Growth by Design: A Model for Design-Led Businesses?“. In: *Business Strategy Review*. Vol. 13, No. 2, 74-79.
- Vahrenkamp, R. (2000):** *Produktionsmanagement*. 4., erg. Aufl. München, Wien: Oldenbourg.
- Van Camp, S. (2004):** „They March to His Rhythm“. In: *Brandweek*. Vol. 45, No. 36, 36-40.
- Vence, D. L. (2004):** „Ad Campaign, Simplicity Drive Sales of Apple iPod“. In: *Marketing News*. Vol. 38, Nr. 20, 16.
- Von Leyden, J. (2004):** „You Just Don’t Get it!“. In: *Index on Censorship*. Vol. 33, No. 2, 101-105.
- Wang, M. (1998):** *Die schutzfähige Formgebung: Eine Untersuchung der materiellen Voraussetzungen des muster-, urheber- und markenrechtlichen Schutzes von Warenformen*. Bern u.a.: Paul Haupt.
- Weis, H. C. (1999):** *Marketing. Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft*. 11., überarb. Aufl. Ludwigshafen (Rhein): Kiehl.
- Wieselhuber, N. (1981):** *Konzeption und Realisation von Produkt-Design in der Konsumgüterindustrie*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Ziems, D. (2004):** „Der Store als Kaufbühne: Zur Psychologie des Store-Designs“. In: *Planung und Analyse*. Nr. 4, 20-23.
- Zolli, A. (2004):** „Why Design Matters More“. In: *American Demographics*. Vol. 26, No. 8, 52-54.
- Zomack, T. (2004):** *Perspektiven Wandel Corporate Identity: Die Bedeutung der Unternehmenspersönlichkeit für die Gestaltung eines Unternehmens*. Ot-

to von Guericke University Magdeburg, Faculty of Economics and Management (Hg.) (= Working Paper Series Nr. 11/2004).

## **Internetquellenverzeichnis**

### ***Unternehmenseigene Internet-Veröffentlichungen***

- „**Apple and the global environment.**“ URL: <http://www.apple.com/environment/summary.html> [Stand 11.1.2005].
- „**Apple Business.**“ Internetquelle. URL: <http://www.apple.com/business/basics/onlinebusiness.html> [Stand 12.1.2005].
- „**Apple Event. Photokina 2004.**“ URL: <http://www.apple.com/de/events/photokina/galerie3.html> [Stand 18.1.2005].
- „**Apple Expo 2004.**“ URL: <http://www.apple.com/uk/hotnews/articles/appleexpo/keynote.html> [Stand 08.12.2004].
- „**Apple-Homepage.**“ URL: <http://www.apple.com/de> [Stand 5.1.2005].
- „**Apple News.**“ URL: <http://www.apple.com/de/hotnews/> [Stand 11.1.2005].
- „**Apple Puts Power Mac G4 Cube on Ice.**“ URL: <http://www.apple.com/pr/library/2001/jul/03cube.html> [Stand 31.12.2004].
- „**Apple Quartalsergebnis.**“ URL: <http://www.apple.com/de/pr/pr-infos2005/januar/q1results.html> [Stand 15.1.2005].
- „**Apple Retail Seite.**“ URL: <http://www.apple.com/retail/vr/mini.html> [Stand 5.1.2005].
- „**Switch-Kampagne Apple.**“ URL: <http://www.apple.com/de/switch/> [Stand 08.12.2004].
- „**Why we collect personal information.**“ URL: <http://www.apple.com/legal/privacy/> [Stand: 08.12.2004].

### ***Sonstige Internetquellen***

- „**Auktion bei Ebay.**“ URL: <http://cgi.ebay.de/ws/eBayISAPI.dll?ViewItem&rd=1&item=5741021488&ssPageName=STRK:MEWA:IT> [Stand 2.1.2005].
- „**Bose-Homepage.**“ URL: [http://www.bose.de/home\\_audio/multimedia\\_systems/sounddock/more.asp](http://www.bose.de/home_audio/multimedia_systems/sounddock/more.asp) [Stand 09.12.2004].
- „**Gucci-Homepage.**“ URL: [http://www.gucci.com/product-shots/us-english/ss04\\_gf\\_125848\\_F06KR\\_9791.html](http://www.gucci.com/product-shots/us-english/ss04_gf_125848_F06KR_9791.html) [Stand 08.12.2004].
- „**HP-Homepage.**“ URL: [http://h10049.www1.hp.com/music/us/en/index\\_flash.jsp](http://h10049.www1.hp.com/music/us/en/index_flash.jsp) [Stand 3.1.2005].

**„iPod Silhouette-Kampagne wird in Cannes ausgezeichnet.“** URL: <http://www.macup.com/news/news.php?up=1088669305> [Stand 3.1.2005].

**„Mac Vorurteile.“** URL: <http://www.3sat.de/3sat.php?http://www.3sat.de/neues/sendungen/show/38157/> [Stand 08.12.2004].

**„Testberichte: Power Mac G4 Cube.“** URL: <http://www.dooyoo.de/pc-komplett-systeme-server/apple-power-mac-g4-cube/Testberichte/> [Stand 2.1.2005].

**Datamonitor Industrie-Analysen: „Apple Computer, Inc. SWOT Analysis“.**

URL: <http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie,ip,url,uid&db=buh&an=14901942> [Stand 15.12.2004].

**Datamonitor Industrie-Analysen: „World PCs“.** URL: <http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie,ip,url,uid&db=buh&an=15098358>

[Stand 15.12.2004].

**Maier, M.: Vorlesung, Uni-Weimar, WS 00/01: „Internet-Ökonomie: Kapitel 3.3 Das Epizentrum der digitalen Wirtschaft – Analyse des IT-Sektors“.**

URL: <http://www.uni-weimar.de/medien/management/medman/lehre/lehre.htm> [Stand: 6.11.2004].

**Salkever, A. (2004): „John, Paul, George, Ringo...and Steve?“** In: *Business Week Online*. 30.09.2004. URL: <http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie,ip,url,uid&db=buh&an=14641183> [Stand 29.12.2004].

**Sellers, D. (2001): „Apple considers 'success factors' in launching stores.“** URL: <http://www.macworld.com/news/2001/05/15/success/> [Stand 5.1.2005].

**„Sony: MP3 Network Walkman.“** URL: [http://www.computer-nachrichten.de/hardware/artikel/2004/sony\\_nw\\_hd3.html](http://www.computer-nachrichten.de/hardware/artikel/2004/sony_nw_hd3.html) [Stand 20.1.2005].

## Abbildungs-Quellenverzeichnis

- Abb. 1: URL: <http://www.atpm.com/5.02/page8.shtml> [Stand 6.1.2005].
- Abb. 2: URL: <http://images.google.com/images?q=iMac&hl=de&lr=&sa=N&t ab=wi> [Stand 2.12.2004].
- Abb. 3 – 8: URL: <http://www.apple.com/pr/products/> [Stand 14.11.2004].
- Abb. 9: URL: [http://www.t-mobile.de/T-D1/cds/td1\\_cds\\_popupImage/1,2007,68750,00.html](http://www.t-mobile.de/T-D1/cds/td1_cds_popupImage/1,2007,68750,00.html) [Stand 08.12.2004].
- Abb. 10: URL: <http://shop.plus.de/is-bin/INTERSHOP.enfinity/eCS/Store/de/-/EUR/Storefront-Produkt?ProductSKU=920978&RefID=10400148>
- Abb.11: URL: <http://news.webdigest.ru/archive/1074773701.html> [Stand 9.12.2004].
- Abb. 12: URL: <http://www1.euro.dell.com/content/products/category.aspx/desktops?c=de&cs=dedhs1&l=de&s=dhs> [Stand 6.12.2004].
- Abb. 13: URL: <http://www.apple.com/pr/products/> [Stand 14.11.2004].
- Abb. 14: URL: <http://www.apple.com/pr/products/ipod/ipod.html> [Stand 9.12.2004].
- Abb. 15: URL: <http://www.muymac.cz/art/hw/macintosh1984.html> [Stand 2.12.2004].
- Abb. 16: URL: [http://www.theapplemuseum.com/index.php?id=tam&page=personal&subpage=pm\\_7000\\_7300&skin=specs](http://www.theapplemuseum.com/index.php?id=tam&page=personal&subpage=pm_7000_7300&skin=specs) [Stand 5.12.2004].
- Abb. 17/18: URL: <http://www.theapplecollection.com/design/macreleased/Cube072000.html> [Stand 29.12.2004].
- Abb. 19: URL: <http://www.chaosmint.com/mac/ipod-ads/> [Stand 3.1.2005]
- Abb. 20: URL: [http://home.fhtw-berlin.de/~s0505399/download/iPod/iPod\\_Berlin\\_3.jpg](http://home.fhtw-berlin.de/~s0505399/download/iPod/iPod_Berlin_3.jpg) [Stand 3.1.2005].
- Abb. 21: URL: <http://www.apple.com/de> [Stand 5.1.2005].
- Abb. 22: URL: <http://www.apple.com/ipodmini/> [Stand 6.1.2005].
- Abb. 23: URL: <http://www.apple.com/retail/rockaway/> [Stand 5.1.2005].
- Abb. 24: URL: [www.cmug.org/pulpit/Retail.html](http://www.cmug.org/pulpit/Retail.html) [Stand 5.1.2005].
- Abb. 25: URL: <http://www.apple.com/uk/retail/regentstreet/genius.html> [Stand 5.1.2005].
- Abb. 26/27 : URL: <http://www.apple.com/uk/retail/regentstreet/gallery/> [Stand 5.1.2005].
- Abb. 28: Koppelman (2001:453).
- Abb. 29: URL: <http://www.apple.com/de/macmini/specs.html> [Stand 14.1.2005].
- Abb. 30: URL: <http://www.apple.com/de/ipodshuffle/> [Stand 14.1.2005].

## **Anhang**

- Produktübersicht, Stand 11.11.2004
- Abbildungen
- Werbespots von Apple
- Werbematerial aus Deutschland
- Werbematerial aus Korea

---

## Produktübersicht, Stand 11.11.2004

### Hardware

#### Apple Computer

eMac G4, 17"  
iMac G5, 17" oder 20"  
iBook G4, 12" oder 14"  
PowerMac G5, 1,8 GHz, 2x1,8GHz, 2x2 GHz oder 2x2,5 GHz  
PowerBook G4, 12", 15" oder 17"

#### Massenspeicher

XServe G5, ein Prozessor oder zwei Prozessoren  
XServe RAID, 1 TB, 2,8 TB oder 5,6 TB<sup>117</sup>

#### Peripheriegeräte

##### Netzwerktechnologie

Airport Extreme, Basisstation (Modem-/Antennenanschluß)  
Airport Extreme, BaseStation (PoE und UL 2043 Unterstützung)  
Airport Extreme Karte  
Airport Express

##### Flachbildschirme

Apple Cinema Display 20"  
Apple Cinema HD Display 23" oder 30"

##### digitale Musikabspielgeräte

iPod, 20 GB oder 40 GB  
iPod mini – 4 GB, silver, gold, blue, pink oder green  
iPod U2, 20 GB, Special Edition, im U2-Design  
iPod Photo, 40 GB oder 60 GB, mit Farbdisplay  
diverses iPod Zubehör

##### Webcam

iSight, Webcam mit integriertem Mikrofon

#### Diverse Verbindungskabel und Adapter im Apple-Design

### Software

#### Betriebssystem

Mac OS X, Version 10.3

#### Anwendungssoftware

##### Freeware

iCal 1.5.2  
Quick Time 6.5.2  
iSync 1.5  
iTunes 4.7  
Safari 1.2

##### Zusatz Software

Apple Works 6.2.9  
FinalCut Express 2.0  
iLife '04 (enthält: iDVD, iMovie, iPhoto, iTunes, GarageBand)  
iChat AV 2.1  
Keynote 1.1.1

##### Profi-/Geschäftskunden Software

Apple Remote Desktop 2  
Web Objects 5.2  
DVD Studio Pro 3

---

<sup>117</sup> 1TB (Terabyte) = 1000 GB (Gigabyte)

FinalCut Pro HD  
Shake 3,5  
Logic Pro 7  
Motion  
Production Suite (enthält FinalCut Pro, DVD Studio Pro, Motion)

## **Dienstleistungen**

### **Support**

Telefon Support (90 Tage kostenlos, nach Erwerb eines Apple-Computers)  
Kostenpflichtige Verlängerung des Telefon Supports auf drei Jahre  
Einmaliger Telefon Support, ca. 50 Euro/Problemfall  
Apple Care (kostenpflichtig)  
    Computer: Garantieverlängerung auf drei Jahre  
    iPod: Garantieverlängerung auf zwei Jahre  
    Premium Service & Support, XServe oder XServe RAID  
    Technician Training

### **Internet-Dienste-Paket**

.Mac (sprich: DotMac), Jahresmitgliedschaft für 99€

### **Online-Shop Musik**

iTunes Music Store (iTMS), 0,99 € pro Musiktitel

## **Abbildungen**

Platzhalter!!!!!!

Platzhalter !!!!!!!!!!!

## Werbespots von Apple

Die CD enthält Filme im Format des Quicktime-Players:

- ipodyourbmw.mov
- Cube.mov
- StereoRock.mov
- U2Vertigo.mov
- WildPostings.mov

**Werbematerial aus Deutschland**

Erhältlich bei Apple Fachhändlern in Deutschland.

**Werbematerial aus Korea**

Erhältlich bei Apple Fachhändlern in Korea.

## **Eidesstattliche Versicherung**

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen oder anderen Quellen entnommen sind, sind als solche eindeutig kenntlich gemacht.

Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form noch nicht veröffentlicht und noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt worden.

---

Kassel, Januar 2005

## Abbildungen



Abb. 1: iMac 1998



Abb. 2: Bunte iMacs



Abb. 3: iBook



Abb. 4: iMac G5



Abb. 5: PowerBook G4



Abb. 6: PowerMac G5 + Display



Abb. 7: eMac



Abb. 8: iPod



Abb. 9: Screenshots, Telekom-Homepage



Abb. 10: Jukebox bei Plus



Abb. 11: Nextway Player



Abb. 12: Dell PC



Abb. 13: PowerMac G5



Abb. 14: iPod U2 Edition



Abb. 15: Mac 1984



Abb. 16: Mac 1995



Abb. 17: Cube



Abb. 18: Größenrelation



Abb. 19: San Francisco



Abb. 20: Berlin

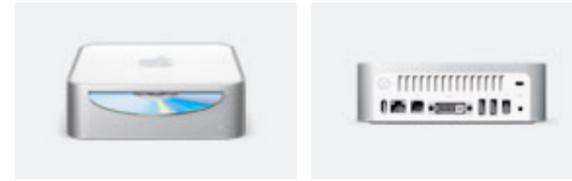


Abb. 29: Mac Mini



Abb. 21: iMac Werbung



Abb. 22: iPod Mini



Abb. 29: Mac Mini



Abb. 23: Apple Mini Store



Abb. 24: Apple Store



Abb. 30: iPod Shuffle



Abb. 25: Genius Bar



Abb. 26: Hörsaal



Abb. 27: Kinder Bereich