

DIE APPLE- TURNAROUND- STORY



Die Apple-Turnaround-Story

Als Steve Jobs und Steve Wozniak 1976 in einer Garage im kalifornischen Los Altos am ersten Apple-Computer bastelten, glaubte wohl niemand, dass damit der Grundstein für das heute wertvollste Unternehmen der Welt gelegt worden war. Zurzeit scheint es sogar so, als ob alles, was Apple anfasst, wenn nicht gar zu Gold, so zumindest zum Kassenschlager wird. Der Kultstatus, den das zum Multimedia-Trendsetter gereifte Unternehmen genießt, wird allein schon durch die langen Warteschlangen vor den Apple-Shops bei jeder Produkteinführung sichtbar. Dies schlägt sich auch in glänzenden Geschäftszahlen nieder. Dabei lassen Umsatzwachstumsraten von durchschnittlich 41% in den vergangenen sieben Jahren sowie Netto-Umsatzrenditen von aktuell knapp 24% die Konkurrenz vor Neid erblassen. Und die Aktienkurse klettern unaufhaltsam und stürmen von einem historischen Hoch zum nächsten. Seit der Erstnotiz im Dezember 1980 haben sich Apple-Aktien um das 181-Fache verteuert, womit aus einem einmaligen 10.000-Dollar-Investment 1,81 Millionen Dollar geworden sind. Dennoch gab es im Laufe der Geschichte immer wieder herbe Rückschläge, bei denen Apple zum Teil sogar haarscharf am Konkurs vorbeischrämte. Doch aus jeder dieser Krisen ist das Kult-Unternehmen gestärkt hervorgegangen. Damit gilt Apple als Musterbeispiel für erfolgreiche Turnarounds. Und Investoren, die in Schwächephase auf das Comeback von Apple gesetzt hatten, konnten Kursgewinne von bis zu 2.946% einstreichen. Rückblick:



Die Anfänge in Steve Jobs' Garage

Zu Beginn der 1970er-Jahre kam es zur Begegnung von Steve Jobs mit Steve Wozniak. Als eines der ersten Ergebnisse der Zusammenarbeit entstand das Computerspiel „Break-out“, das Wozniak innerhalb von vier Tagen für Atari entwickelte. Der Auftrag dafür wurde von Steve Jobs an Land – und Wozniak dabei über den Tisch gezogen. Denn das Honorar dafür betrug 5.000 Dollar, wovon Jobs' Partner aber lediglich 350 Dollar erhielt.



Einen ersten Verkaufsschlager landeten die beiden Computer-Freaks mit der „Blue Box“. Dieses Gerät konnte einen von den Vermittlungsstellen von AT&T verwendeten 2600-Hertz-Ton erzeugen. Damit war es möglich, die Signale für die Gesprächsgebührenberechnung zu umgehen und kostenlose Ferngespräche zu führen.

Der Startschuss für die Firma Apple Computer fiel am 1. April 1976. Zur Kapitalbeschaffung verkaufte Steve Jobs seinen VW-Bus für 1.750 Dollar, Wozniak gab seine Anstellung in der Entwicklungsabteilung von Hewlett-Packard auf, und zur Verstärkung wurde Ronald Wayne wegen seiner Managementenerfahrung bei Atari ins Boot geholt. Von Letzterem stammt das erste Apple-Logo in der Art eines Kupferstichs, das Sir Isaac Newton unter einem Apfelbaum sitzend zeigt.

Noch im selben Jahr wurde das detailreiche, aber schwierig zu reproduzierende Bild verworfen. An dessen Stelle entwarf der Designer Rob Janof das mittlerweile legendäre Logo mit dem angebissenen Apfel in Regenbogenfarben.

Nur elf Tage nach dem Einstieg bei Apple verlor Ronald Wayne das Vertrauen in das noch junge Unternehmen und gab seinen Zehn-Prozent-Anteil für 800 Dollar an Jobs und Wozniak zurück. Einige Zeit später erhielt der zu Atari als Angestellter zurückgekehrte Apple-Mitbegründer noch einmal 1.500 Dollar Abfindung. Ironie des Schicksals: Heute wäre Wayne steinreich, denn der Wert seines Anteils an Apple wäre bis Februar 2012 auf über 45 Milliarden Dollar angewachsen.



Unterdessen wurde in der Garage von Steve Jobs' Eltern unbeeinträchtigt am Apple I gebastelt, der als Meilenstein in der Entwicklung des Personal Computers gilt. Der Apple I wurde als Bausatz geliefert, der Hauptplatine, Netzteil, Tastatur, Bildschirm und Gehäuse umfasste und vom Händler oder Kunden selbst zusammengeschraubt werden musste. Insgesamt wurden ca. 200 Exemplare des Apple I gebaut.

Ein Jahr später spielte der Apple II als weltweit erster Microcomputer eine Vorreiterrolle und galt als Vorbild für den späteren IBM-PC. Die Apple-II-Baureihe wurde bis 1993 über zwei Millionen Mal verkauft.

Entscheidendes Know-how holte sich die Mannschaft um Steve Jobs und Steve Wozniak 1979 bei einem Besuch des Forschungsinstituts Xerox PARC, wo der erste PC mit grafischer Benutzeroberfläche, Computermaus und einer Software auf Basis objekt-orientierter Programmierung zu sehen war. Genau mit diesen Errungenschaften machten Apple-Computer fortan Furore.

Vom Börsengang bis zu Steve Jobs' Abgang

Nach dem Umzug in das neue Hauptquartier in Cupertino (1978) bereitete Apple den Börsengang vor. Am 12. Dezember 1980 wurden die mittlerweile drei Mal 1:2 gesplitteten Apple-Aktien für 22 Dollar (splitbereinigt 2,75 Dollar) erstmals gehandelt. Kein Initial Public Offering (IPO) seit Ford Motor 1956 brachte mehr Kapital ein



und aus keinem anderen Börsengang in der Geschichte gingen mehr Millionäre hervor als bei Apple (ca. 300). Insgesamt wurde das Unternehmen an der Börse mit 1,8 Milliarden Dollar bewertet, Steve Jobs' Anteil betrug 217 Millionen Dollar, der von Steve Wozniak 116 Millionen Dollar.

Die erste Hälfte der 1980er-Jahre war für Apple durchwachsen. Zunächst entpuppte sich der Apple III aufgrund des relativ hohen Preises und der Inkompatibilität zum beliebten Apple II als Ladenhüter. Indes nutzte IBM die Apple-Schwäche und führte 1981 den preisgünstigen IBM-PC ein. Auch der Apple Lisa, einer der weltweit ersten Computer mit grafischer Benutzeroberfläche und Mausbedienung, konnte nicht dagegenhalten. Deses Projekt war angesichts eines Verkaufspreises von 9.995 Dollar zum Marktstart 1983 ebenfalls ein Flop.

Um Apple geschäftlich auf Linie zu bringen, holte Steve Jobs 1983 den Vize-Chef von PepsiCo, John Sculley an die Unternehmensspitze. Dabei lockte Jobs den Manager mit den legendären Worten:



„Wollen Sie den Rest Ihres Lebens damit zubringen, gezuckertes Wasser zu verkaufen, oder wollen Sie die Chance bekommen, einen Abdruck im Universum zu hinterlassen?“

Nach dem ersten gemeinsamen Projekt, dem Apple Macintosh, kam es zum Zerwürfnis zwischen Jobs und Sculley.

Apples erster Turnaround nach dem Showdown zwischen Jobs und Sculley

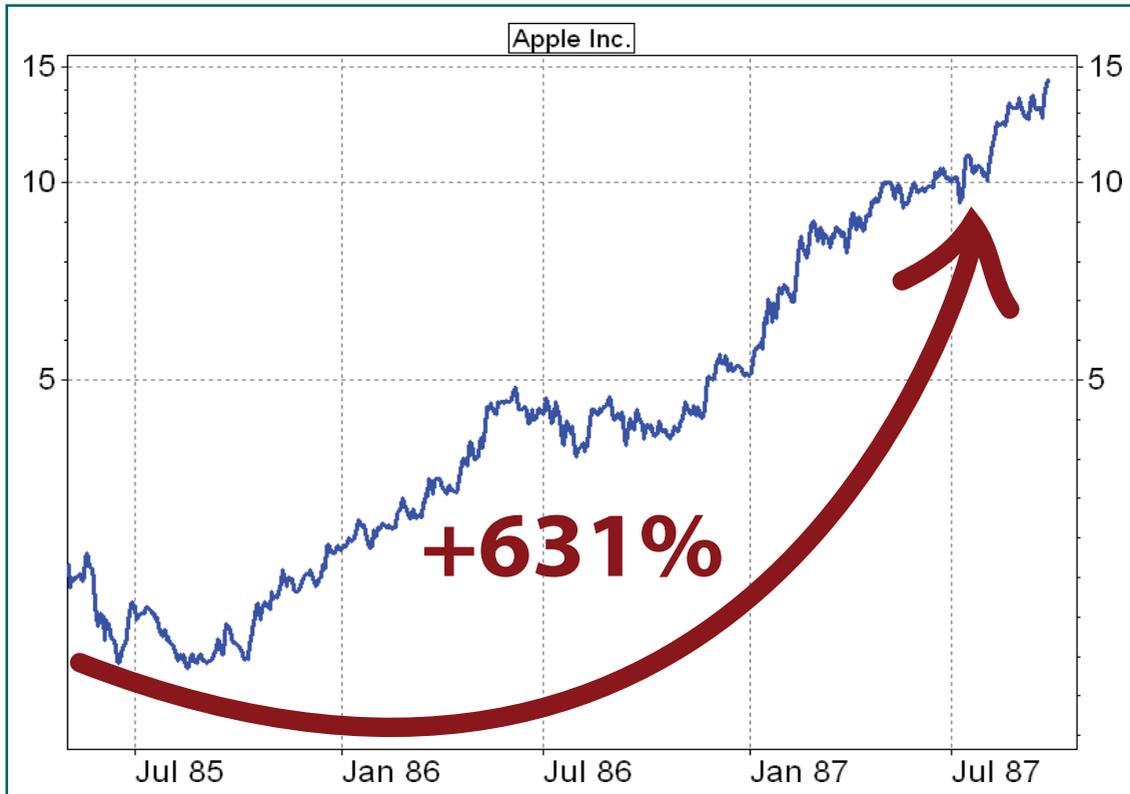
Der Start des Macintosh, liebevoll Mac genannt, verlief vielversprechend. Doch schon bald stockte der Absatz: zu teuer, zu wenige Programme. Die Umsätze von Apple waren zwar pro Jahr zwischen 50% und 74% gewachsen, doch die Gewinne stagnierten. In der zweiten Hälfte 1984 musste sogar ein Verlust ausgewiesen werden. Dazu eskalierten die Auseinandersetzungen zwischen Jobs und Sculley über die Geschäfts- bzw. Produktstrategie – der Streit endete mit dem Rauswurf von Steve Jobs im Mai 1985.

An der Börse erlebte Apple 1985 einen bitterbösen Absturz. Vom Januar-Top bei 3,83 Dollar rauschten die Notierungen bis August um 51% nach unten.



Auf betriebswirtschaftlicher Ebene gelang es John Sculley, das Ruder herumzureißen und Apple wieder in die Gewinnspur zu bringen. Binnen weniger Jahre gelang eine Umsatzverdoppelung, die Gewinne konnten sogar versechsfacht werden.

Während dieser Zeit explodierten die Aktienkurse. Anleger, die nach dem Streit zwischen Jobs und Sculley im Sommer 1985 auf Apple gesetzt hatten, konnten den Kapitaleinsatz bis September 1987 mehr als versiebenfachen (+631%).



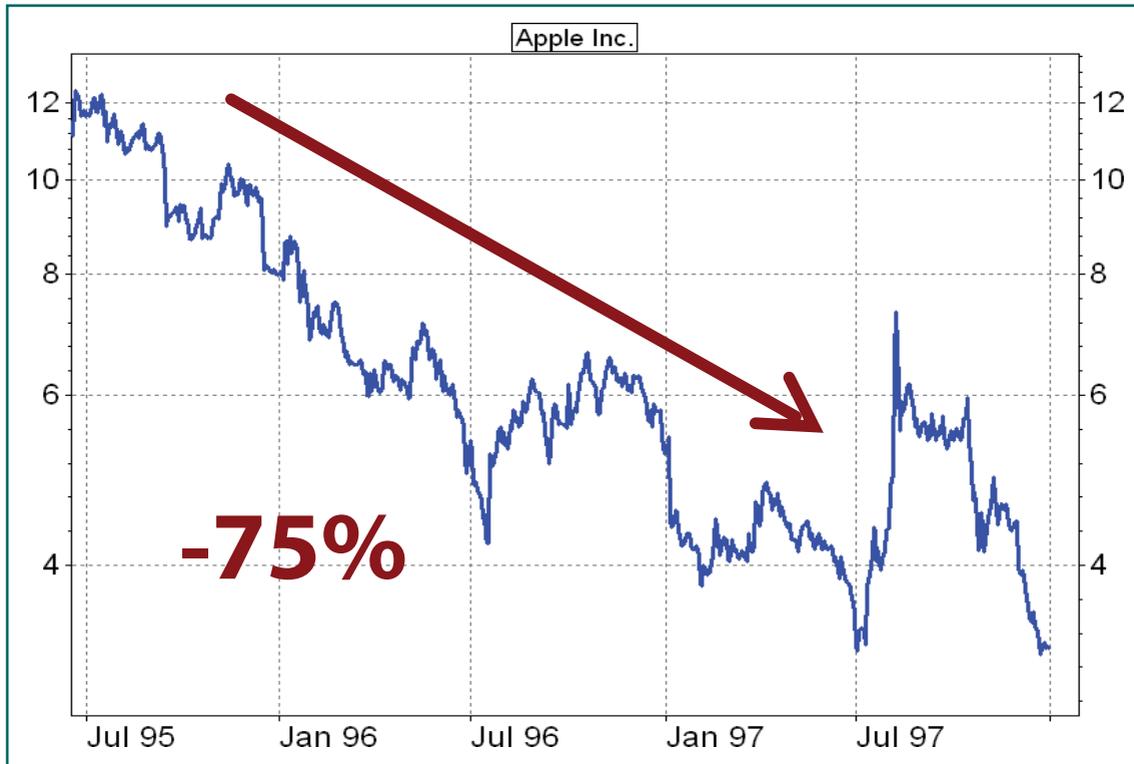
In der Zeit unter der Führung von John Sculley wurden eine Reihe innovativer Produkte eingeführt, so zum Beispiel der LaserWriter, das Apple PowerBook oder das Netzwerkprotokoll Apple Talk. Die Umsätze konnten in der Ära Sculley zwischen 1985 und 1993 zwar vervierfacht werden, doch die Gewinne stagnierten. Grund dafür waren vor allem die unübersichtliche Angebotspalette sowie hohe Marketingkosten durch Segmentierung identischer Produkte in verschiedene Märkte.

Die preisgünstigen IBM-PCs und Microsoft mit dem Windows-Betriebssystem eroberten ab Beginn der 1990er-Jahre die weltweiten Märkte. Dem hatte Apple zu dieser Zeit wenig entgegenzusetzen und wurde zum Nischenplayer. Der nächste Absturz an der Börse war vorprogrammiert.

Turnaround Nummer zwei: das Comeback von Steve Jobs

John Sculleys glücklose Nachfolger – Michael Spindler (1993–1996) und Gil Amelio (1996–1997) – fanden praktisch kein Rezept gegen die Übermacht der Windows-Konkurrenz. Vor allem unter Amelio brachen die Umsätze um ein Drittel ein, und es mussten Verluste in Milliardenhöhe verkraftet werden.

Entsprechend stürzte die Apple-Aktie ins Bodenlose. Vom 1995er-Jahreshoch (Juni) bei 12,75 Dollar gaben die Notierungen bis zum neuen Zehn-Jahres-Tief im Dezember 1997 bei 3,23 Dollar um 75% nach.

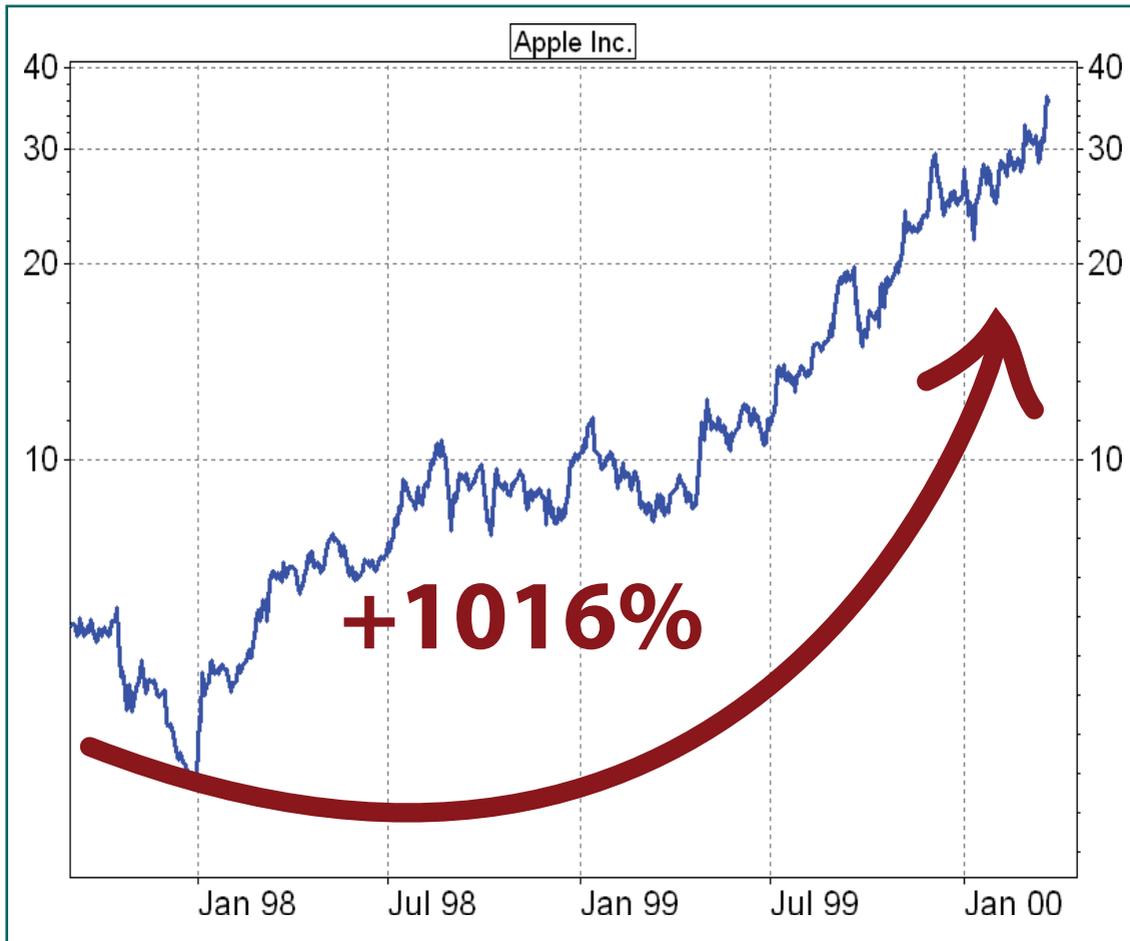


In dieser wohl größten Krise der Unternehmensgeschichte – Apple stand kurz vor der endgültigen Pleite – schlug erneut die Stunde von Steve Jobs. Der Apple-Gründer war seit seinem Abgang mit dem Computerunternehmen NeXT vor allem im Bereich wissenschaftlicher Anwendungen erfolgreich. So entwickelte bspw. Tim Berners Lee das World Wide Web auf einer NeXT Workstation. 1997 wurde NeXT von Apple übernommen, Steve Jobs zunächst als Berater und dann als CEO wieder an Bord geholt. Damit war die Basis für den zweiten, fulminanten Turnaround geschaffen.

Auf Basis des NeXT-Betriebssystem OpenStep entstand das richtungsweisende Mac OS X. Dann sprang Apple über den eigenen Schatten und ging eine Partnerschaft mit Microsoft ein. Neben einer 150-Millionen-Dollar-Finanzspritze erhielt Apple vom Erzrivalen ein auf dem Macintosh lauffähiges Office-Software-Paket. Zum Entsetzen aller Apple-Fans erschien Bill Gates als Retter auf einer Riesenleinwand auf der Macworld Expo 1997. Dabei versprach Steve Jobs, wieder neue Impulse für die Computerbranche zu liefern.

Dann begann der Unternehmensumbau, wobei die Produktpalette entrümpelt und völlig umgekrempelt wurde. Mit der iMac- und iBook-Reihe – das „i“ stand für „Internet“ – löste der Apple-Mastermind sein Versprechen ein, verpasste dem Unternehmen ein neues, frisches Image und setzte wieder Maßstäbe in der Branche. Denn erstmals wurde das cremefarbene Einerlei von Computern durch farbige und ästhetische Designs abgelöst, hinter denen sich innovative Technologien verbargen.

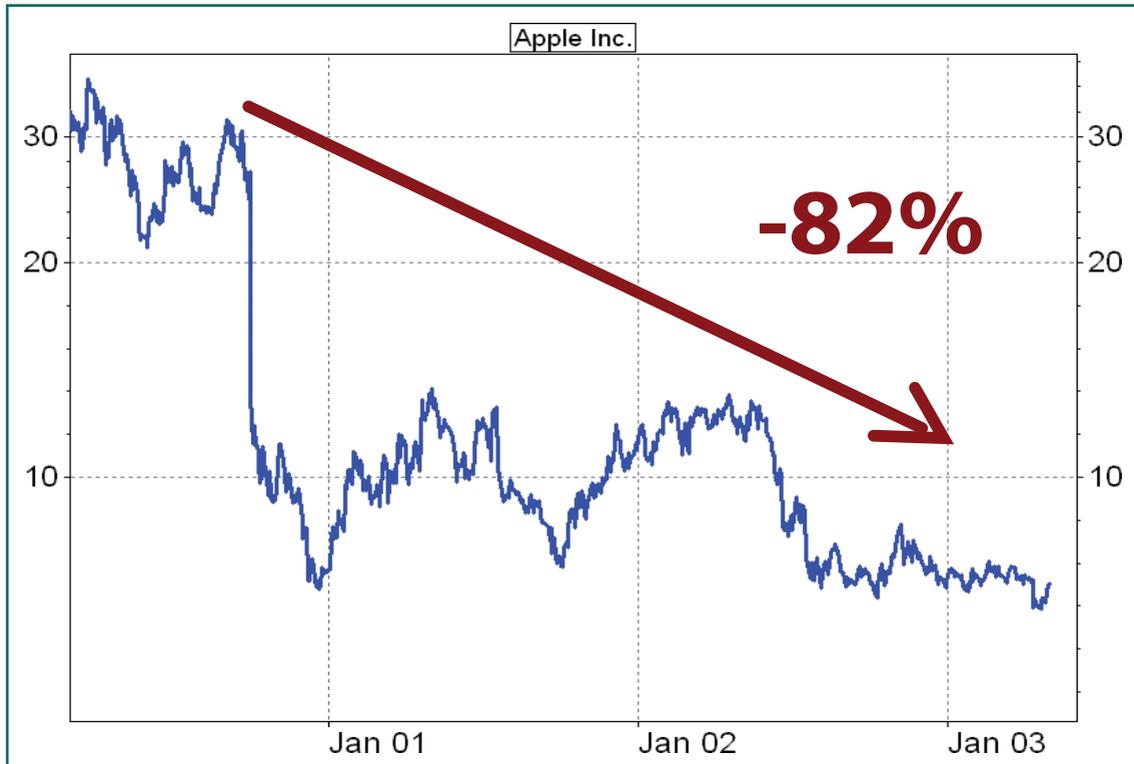
Damit gelang die Rückkehr zur Profitabilität und die Aktienkurse sprangen in die Höhe. Dieser Turnaround brachte Anlegern zwischen Dezember 1997 und März 2000 eine Kursverelffachung (+1016%).



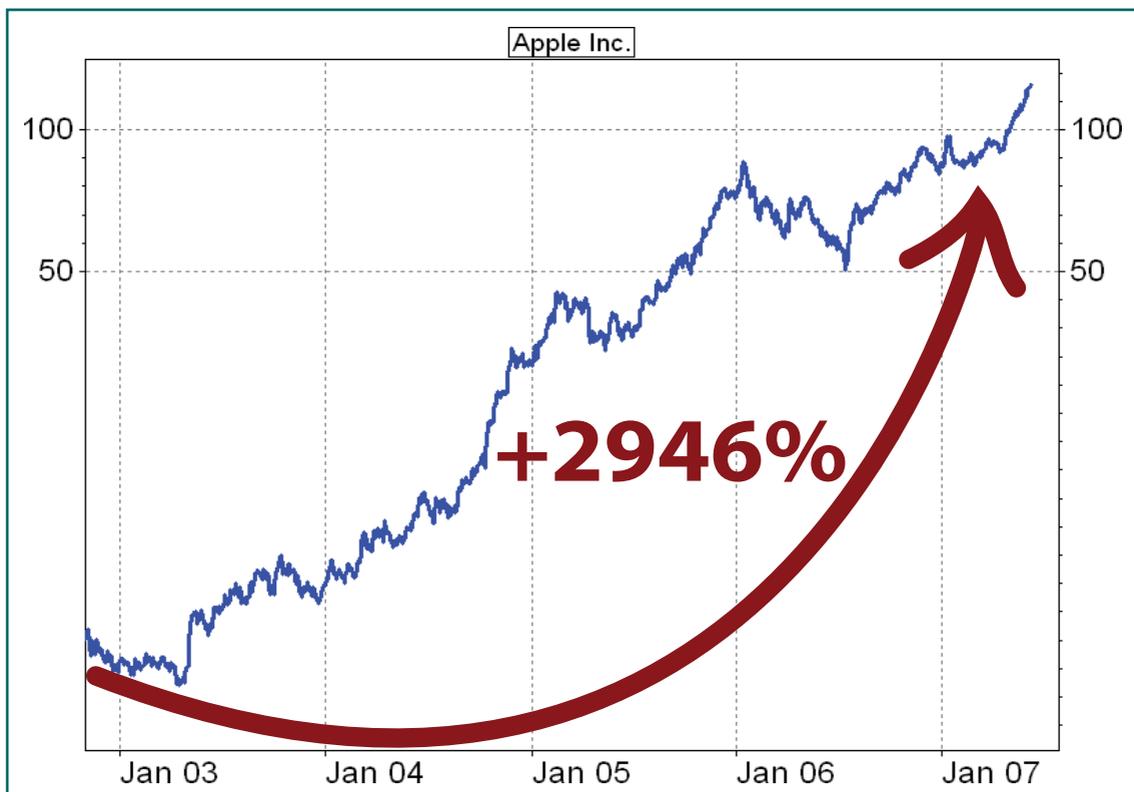
Das Platzen der Dotcom-Blase und der dritte Turnaround von Apple

Beim Platzen der Dotcom-Blase im Frühjahr 2000 und in der darauf folgenden Jahrhundert-Baisse bis 2003 kam auch Apple nicht ungeschoren davon. Umsätze und Gewinn brachen ein, wobei Apple 2001 sogar rote Zahlen schrieb. Entsprechend der Absturz an der Börse:

Zwischen März 2000 und April 2003 lösten sich 82% des Apple-Börsenwertes in Luft auf. Doch Apple legte in dieser Zeit wieder die Basis für neue Kurshöhenflüge, indem neue, innovative Produkte auf den Markt gebracht wurden. So revolutionierte der iPod ab November 2001 den Markt für Unterhaltungselektronik, und ab April 2003 ließ der Online-Music-Store iTunes die Apple-Kassen klingeln. Die Umsätze wurden zwischen 2002 (5,2 Milliarden Dollar) und 2007 (24,6 Milliarden Dollar) fast verfünffacht, der Gewinn sprang von 65 Millionen Dollar (2002) um mehr als das Fünzigfache auf 3,5 Milliarden Dollar.



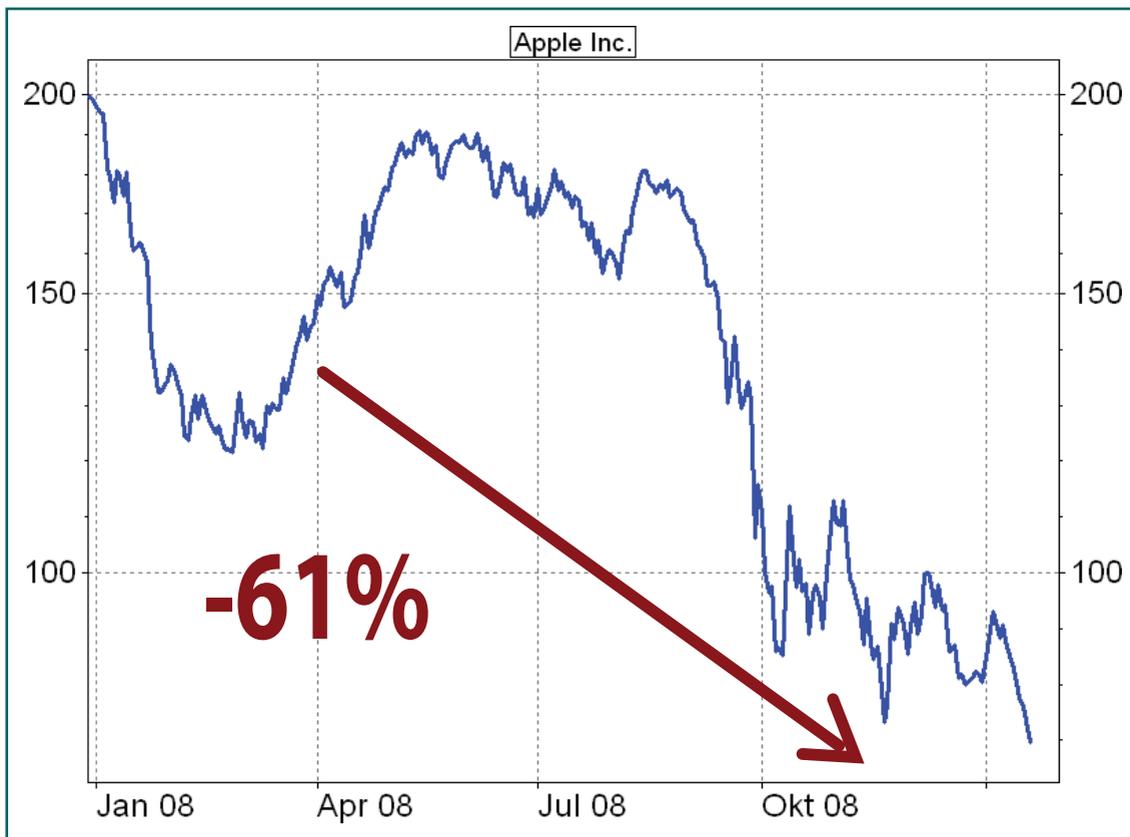
Nachdem die Aktie im zweiten Halbjahr 2002 einen tragfähigen Boden ausgebildet hatte, startete Apple ab der Einführung von iTunes im April 2003 nach oben durch. Bis Dezember 2007 schossen die Notierungen um sage und schreibe 2.946% nach oben!



Unterdessen waren mit dem Marktstart des iPhone 2007 schon die Weichen für die nächsten Höhenflüge gestellt worden. Doch zunächst musste der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise Tribut gezollt werden. Dieser heftige Rücksetzer sollte indes aus Anlegersicht abermals eine großartige Einstiegsgelegenheit eröffnen. Konkret:

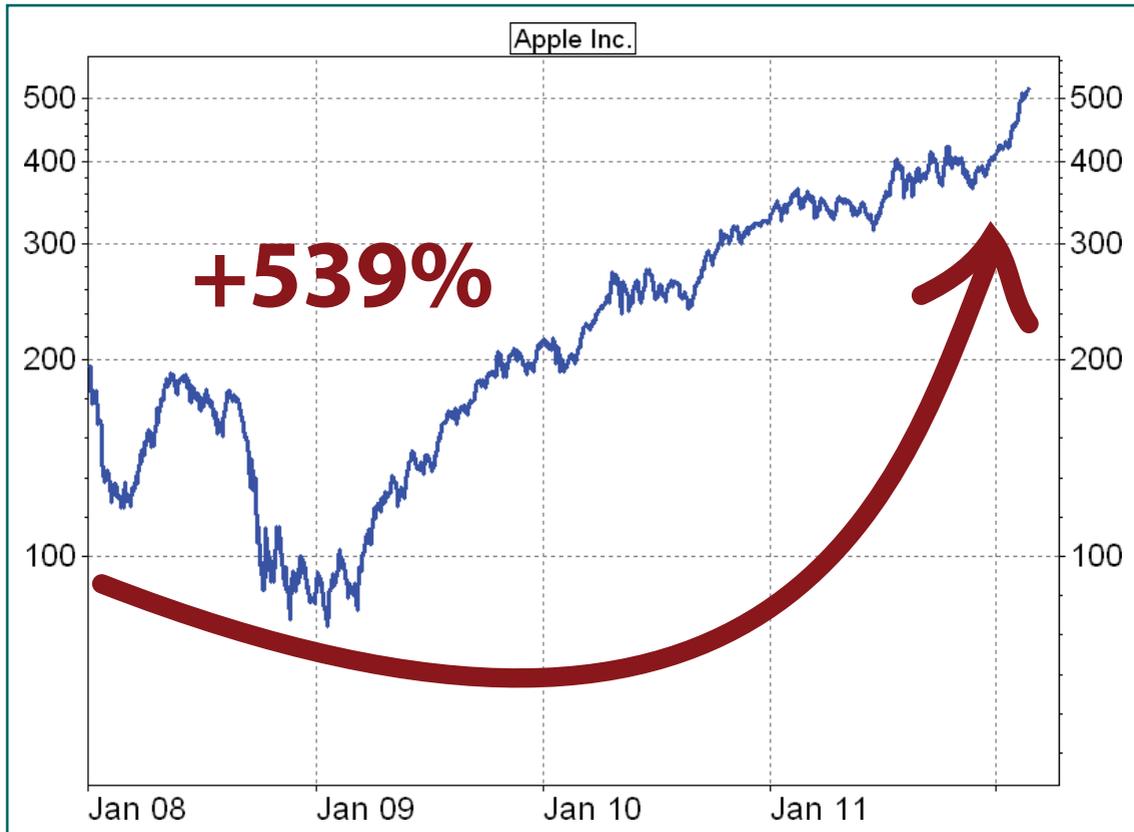
Apple-Turnaround Nummer vier – Ende der Fahnenstange noch nicht in Sicht

In den vergangenen zehn Jahren wurden praktisch alle Produkte mit einem vorangestellten „i“ und dem Apple-Logo drauf zu Selbstläufern. Bei jeder Neueinführung bilden sich weltweit lange Warteschlangen vor den Apple-Stores. Jeder will der Erste sein, der diese „Must-Haves“ besitzt. Dennoch wurde die Apple Aktie trotz laufend neuer Rekordergebnisse vom 2007er-Top innerhalb eines Jahres um 61% heruntergeprügelt.



Damit war Apple ein Schnäppchenkauf. Denn das iPhone schlug in die Mobiltelefonbranche ein wie eine Bombe. Binnen kürzester Zeit stieg Apple zum globalen Marktführer bei Smartphones auf, Umsätze und Gewinne explodierten regelrecht. Der Turnaround Nummer vier konnte starten, der im April 2010 durch die erfolgreiche Einführung des iPads zusätzliche Schubkraft verliehen bekam:

Seit Januar 2009 läuft beim vierten Apple-Turnaround eine Mega-Kurs-Rallye, die bis dato zu 539% Kursgewinn geführt hat. Und noch ist nicht abzusehen, wann und wo dieses Kursfeuerwerk enden wird.



Auch durch den Tod von Steve Jobs am 5. Oktober 2011 konnte der Apple-Höhenflug nicht gestoppt werden. Zumal das Computer-Genie Apple auf diesen Fall lange vorbereitet und für die Nachfolge bestens gesorgt hat. Der neue Apple-Boss Tim Cook wird Apple im Geiste von Steve Jobs weiterführen.



BÖRSENERLAG

Impressum: Vorstand TM BÖRSENERLAG AG: Thomas Müller, Aufsichtsrat: Harald Nietzer (Vors.), HRB-Nr. 11254, AG Traunstein, Kontaktadresse Redaktion: TM BÖRSENERLAG AG, Dr.-Steinbeißer-Straße 10, 83026 Rosenheim, Tel: 0 80 31 / 20 33 - 0, Fax: 0 80 31 / 20 33 30, Mail: kontakt@boersenverlag.de
Rechtliche Hinweise: Die Mitteilungen in diesem Prospekt sind unabhängig. Sie beruhen auf eigenen oder fremden Quellen, die wir für vertrauenswürdig und zuverlässig halten. Trotz sorgfältiger Bearbeitung können wir für die Richtigkeit der Angaben und Kurse keine Gewähr übernehmen. Alle Meinungen und Informationen dienen ausschließlich der Information, begründen kein Haftungsobligo und sollen nicht als Aufforderung verstanden werden, eine Transaktion zu tätigen. Auch stellen die vorgestellten Strategien keinesfalls einen Aufruf zur Nachbildung, auch nicht stillschweigend, dar. Die

vorgestellten Meinungen, Strategien und Informationen sind weder allgemeine oder persönliche Beratung, da die Inhalte lediglich die subjektive Meinung der Redaktion widerspiegeln. Die in diesem Prospekt bereitgestellten Informationen wurden aufgrund intern entwickelter Daten und anderer als verlässlich zu betrachtenden Quellen aufbereitet und werden laufend aktualisiert. Grundsätzlich gilt, dass die vergangene Performance keine Garantie für die künftige Wertentwicklung darstellt. Sämtliche veröffentlichte graphische Darstellungen und sonstigen Inhalte sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte bleiben vorbehalten. Jegliche Haftung, zu der wir nicht gesetzlich verpflichtet sind, wird ausgeschlossen. Sofern Sie Ihre persönlichen Daten angeben, werden diese unter Einhaltung der Vorgabe des Datenschutzgesetzes gespeichert. Im Übrigen gelten die AGB der TM BÖRSENERLAG AG.



TM Börsenverlag AG
Dr.-Steinbeißer-Straße 10
83026 Rosenheim

0 80 31 - 20 33 0
0 80 31 - 20 33 30
kontakt@boersenverlag.de
www.boersenverlag.de