

Lost in Innovation

Konzerne Sony hat den Anschluss an Konkurrenten wie Apple oder Samsung verpasst. Die einstige Kultmarke sucht verzweifelt einen Ausweg aus der Krise.

Der Mann, der davon träumt, Sony wieder zur Nummer eins zu machen, trägt eine große Hornbrille, eine lilafarbene Strickjacke und blaue Hausschuhe. Mode, man sieht das gleich, interessiert ihn nicht. Er ist Techniker, für ihn zählt allein das Produkt, das er und sein Team ertüfelt haben und das er jetzt in allen Details präsentieren will: das Computer-Tablet Xperia Z3.

Atsuhiko Saito, 37, bittet dazu in einen fensterlosen Raum in der Sony-Zentrale in Tokio. In diesem Gebäude haben er und seine Kollegen oft Nächte durchgearbeitet. Sie wollten ein Tablet erschaffen, das sich deutlich von Konkurrenzmodellen abhebt und an die glorreiche Vergangenheit der Elektronikmarke anknüpft.

„Das ist uns gelungen“, sagt Saito. Dann listet er die Vorzüge des Z3 auf: Es wiegt 270 Gramm und ist damit deutlich leichter als viele Konkurrenzprodukte; es gibt einen hochwertigen Stereoklang von sich und kann auch als mobiles Terminal für die Spielekonsole Playstation dienen.

Das war harte Arbeit. Damit das Tablet leichter wird, drängte Saito die Zulieferer so lange, bis sie ein Glas für den Bildschirm entwickelten, das deutlich dünner ist als beim Vorgängermodell. Monatelang zog Saito sich dann in eine Montagefabrik in China zurück, um die Produktion des Tablets zu überwachen.

Nur: Das Gerät, das er da anpreist, ist eben auch nur ein Tablet. Eine solide japanische Alternative zum iPad des amerikanischen Pioniers Apple.

Es ist ein Produkt, das offenbar nicht einmal Saitos Bosse von der Zukunft der Elektronikmarke Sony überzeugen konnte. Denn die sind gerade dabei, Sony zu

einer Art Unterhaltungskonzern umzubauen – mit Videospiele und Kinofilmen, jenen Bereichen, mit denen Sony noch Geld verdient. Auf diese Weise hoffen sie, den Konzern aus den roten Zahlen zu führen. Auf einer Pressekonferenz am vergangenen Mittwoch in Tokio schloss Konzernboss Kazuo Hirai nicht mehr aus, dass Sony gar seine Smartphone-Sparte verkauft – und den traditionellen Fernsehsehbereich gleich noch dazu.

Abschied von der Elektronik? So ein Verzweiflungsakt wäre bei Sony noch vor wenigen Jahren undenkbar gewesen. Nun scheint er fast unvermeidlich: Das neue Xperia-Tablet, das Ingenieur Saito anpreist, symbolisiert zugleich den Niedergang eines Mythos. Es ist nicht das, was die Welt einst von Sony erwartete: eine Neuheit wie den Walkman – jene Legende der Unterhaltungselektronik, mit der Sony die Gewohnheiten der Verbraucher veränderte. Dabei hätte der Konzern die Verbraucher längst mit etwas Neuem überraschen müssen, damit der Name Sony nicht endgültig auf dem Friedhof historischer Weltmarken verschwindet.

Sony – das ist auch die Geschichte des Niedergangs eines Konzerns, dessen Produkte einmal so angesagt waren, wie es heute die von Apple, Samsung und Co. sind. Es ist ein Lehrstück darüber, wie flüchtig Erfolg ist und wie träge er machen kann. Vor allem ist es eine Geschichte, die sich bei jedem anderen Unternehmen jederzeit wiederholen kann.

Zwar kennt den Namen Sony noch immer jeder, der sich für Technik interessiert, aber von sich reden machte der Konzern kürzlich lediglich auf andere spektakuläre Weise: Der Hackerangriff auf die amerikanische Filmtochter Sony Pictures und der Wirbel um die Satire „The Interview“ über Nordkoreas Diktator Kim Jong Un lösten eine globale Debatte über Zensur und Cyberkriminalität aus. Aus Sicht der japanischen Manager war das jedoch nur ärgerliche Ablenkung von ihrer eigentlichen Herausforderung: der Frage, was von der einstigen Kultmarke am Ende noch übrig bleibt.

Ingenieur Saito ist einer von denjenigen, die noch an die Zukunft der Elektronikmarke glauben. Er möchte auch jetzt noch etwas entwickeln, das „Sony-typisch“ ist – „Sony-rashii“ nennen die Japaner das. Er sagt: „Ein Techniker, den dieser Ehrgeiz nicht antreibt, fängt gar nicht erst bei Sony an.“

Doch um wieder mit einem „echten Sony“ aufzufallen, brauchten Saito und sein Team Arbeitsbedingungen, wie die Firmengründer Masaru Ibuka und Akio Morita sie von 1946 an jahrzehntelang gewährt hatten. Saito kann Ibukas Prinzipien auswendig hersagen: „Die ideale Fabrik erzeugt einen Geist der Freiheit und ein Klima der Offenheit, in dem wirklich moti-



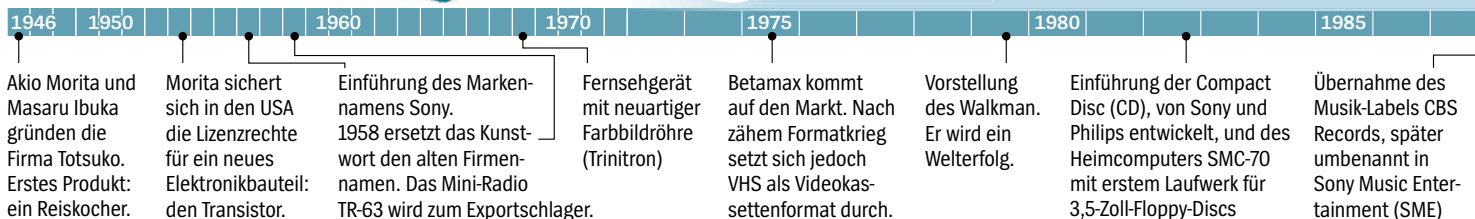
Transistorradio TR-63

erster Walkman

erster kommerzieller CD-Spieler CDP-101

It was a Sony

Chronik des japanischen Elektronikonzerns



vierte Ingenieure ihre besten technischen Fähigkeiten entfalten können.“

Die Realität, in der Saito arbeitet, hat sich vom Gründermythos weit entfernt. Seit über zehn Jahren verordnen die jeweiligen Sony-Bosse dem Konzern eine Umstrukturierung nach der anderen. Tausende Arbeitsplätze haben sie gestrichen. Unprofitabel gewordene Kernbereiche wie Fernseher und Computer spalteten sie vom Konzern ab oder lagerten sie aus. Bis Oktober sollen auch die Bereiche Audio und Vision in eine Tochtergesellschaft ausgliedert werden.

Und nun droht auch Sony Mobile Communications eine ungewisse Zukunft. Mit der erst vor Kurzem neu formierten Sparte, zu der auch PC-Tablets und Smartphones gehören, wollte Sony eigentlich die digitale Zukunft erobern. Neuerdings aber müssen die Beschäftigten auch hier um ihre Jobs bangen. Kürzlich bestätigte der Konzern, dass dort weitere 1100 Arbeitsplätze abgebaut werden sollen.

Außerdem prophezeite Sony, dass allein der Mobilbereich im laufenden Geschäftsjahr, das am 31. März 2015 endet, einen operativen Verlust von 215 Milliarden Yen (1,6 Milliarden Euro) machen wird – 11 Milliarden Yen mehr als zuvor geschätzt.

Gleichzeitig schürte Sony aber auch Hoffnung auf Besserung: Dank guter Geschäfte, unter anderem mit der Spielekonsole Playstation 4, werde der Gesamtkonzern seine Verluste voraussichtlich auf 170 Milliarden Yen reduzieren, zuvor war noch von 230 Milliarden Yen die Rede gewesen. Einen Gewinn erwirtschaftet Sony schon seit Jahren nicht mehr.

Die Ursachen des Niedergangs liegen tief – sie überschneiden sich mit denen der „Japan-Krise“, mit deren Folgen die drittgrößte Industrienation seit der geplatzten Wirtschaftsblase der späten Achtziger- und frühen Neunzigerjahre ringt. Sonys Abstieg ist eine Geschichte strategischer Versäumnisse, verschärft durch immer neue Schocks wie die Lehman-Krise 2008 oder die Tsunami-Katastrophe 2011.



Sony-Entwickler Saito

An die glorreiche Vergangenheit anknüpfen

Zugleich wurde Sony Opfer globaler Umwälzungen, die nicht nur die japanische Unterhaltungselektronik bedrohen, sondern auch Giganten wie Samsung und Apple: Sie alle müssen sich neuer Konkurrenten erwehren, etwa des chinesischen Smartphone-Neulings Xiaomi.

Xiaomi? Von diesem iPhone-Imitator hatte selbst in China vor zwei, drei Jahren kaum jemand etwas gehört. Als der Hersteller bei Foxconn, dem Großzulieferer von Apple, Samsung und Sony, wegen einer Zusammenarbeit anfragen ließ, wiesen Manager ihn dort noch hochmütig ab. Das bereute Foxconn schnell, mittlerweile ist Xiaomi einer der wichtigsten Foxconn-Kunden.

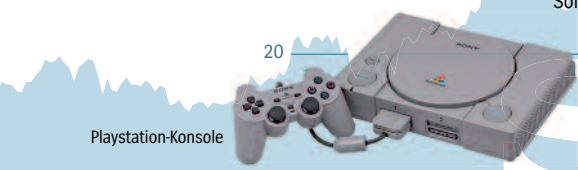
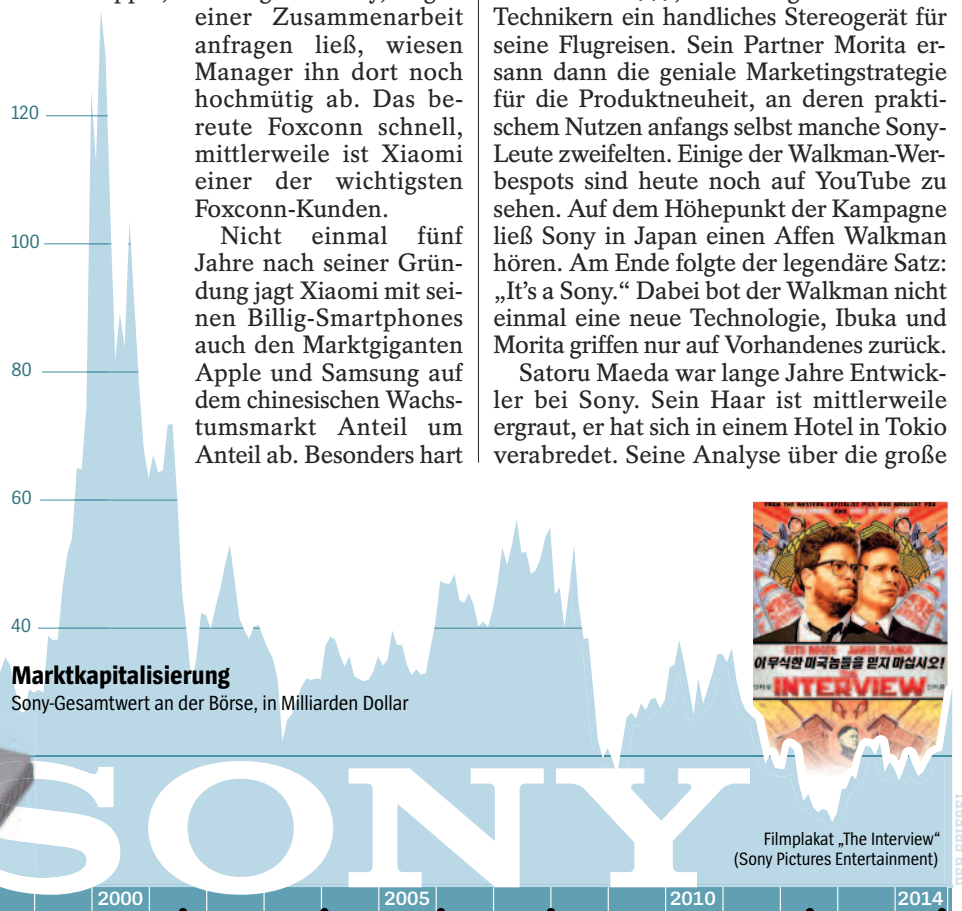
Nicht einmal fünf Jahre nach seiner Gründung jagt Xiaomi mit seinen Billig-Smartphones auch den Marktgiganten Apple und Samsung auf dem chinesischen Wachstumsmarkt Anteil um Anteil ab. Besonders hart

wurde Sony von den Attacken getroffen. Die Hoffnung, mithilfe Chinas wieder aufzusteigen, mussten die Manager in Tokio aufgeben. Stattdessen setzen sie neben Japan nun auf Europa und die USA, wo sie sich bei Edel-Handys noch Chancen erhoffen. Doch selbst in Industrieländern muss Sony bangen: Wie lange kann es die billigeren Verfolger noch auf Abstand halten? Xiaomi oder auch Huawei und Lenovo können sich die digitalen Bausteine für ihre Smartphones immer bequemer zusammenkaufen. Und als Betriebssoftware nutzen auch sie Android.

Umso dringender käme es für Saito und sein Team darauf an, etwas Neues zu wagen – auch um ihre eigenen Bosse vielleicht doch noch von ihrer Existenzberechtigung für den Konzern zu überzeugen. Sie müssten etwas austüfteln, das die Chinesen nicht so schnell billig nachahmen können. Wie eben einst den legendären Walkman, den Saito bei sich zu Hause wie ein Souvenir hütet, obwohl er längst keine Musik mehr darauf abspielt.

Die Idee für das Gadget kam Gründer-vater Ibuka 1979, er verlangte von seinen Technikern ein handliches Stereogerät für seine Flugreisen. Sein Partner Morita er-sann dann die geniale Marketingstrategie für die Produktneuheit, an deren praktischem Nutzen anfangs selbst manche Sony-Leute zweifelten. Einige der Walkman-Werbespots sind heute noch auf YouTube zu sehen. Auf dem Höhepunkt der Kampagne ließ Sony in Japan einen Affen Walkman hören. Am Ende folgte der legendäre Satz: „It’s a Sony.“ Dabei bot der Walkman nicht einmal eine neue Technologie, Ibuka und Morita griffen nur auf Vorhandenes zurück.

Satoru Maeda war lange Jahre Entwickler bei Sony. Sein Haar ist mittlerweile ergraut, er hat sich in einem Hotel in Tokio verabredet. Seine Analyse über die große



1990	1995	2000	2005	2010	2014	
Übernahme des Hollywood-Studios Columbia Pictures	Erste Playstation; mit über 100 Millionen verkauften Spielekonsolen überholt Sony bald Marktführer Nintendo.	Gründung von Sony Ericsson, einem Joint Venture mit dem schwedischen Mobilfunkanbieter	Fusion von SME mit der Bertelsmann-Tochter BMG	Übernahme von Konica Minolta; Sony wird zu einem der großen Anbieter von Digitalkameras.	Höchster Jahresverlust der Unternehmensgeschichte: 5,7 Mrd. Dollar	Sony zieht nach einer Hackerattacke die Filmsatire „The Interview“ über den nordkoreanischen Diktator Kim Jong Un vorübergehend zurück.



Filmplakat „The Interview“ (Sony Pictures Entertainment)

Zeit ist eindeutig: „Sony war erfolgreich, weil Ibuka und Morita sich persönlich für Elektronik begeisterten“, sagt er.

Vor eineinhalb Jahrzehnten erfand Maeda den ersten drahtlosen Fernseher, einen Vorläufer des heutigen PC-Tablets, nur ohne Touchscreen. Airboard hieß das Gerät. Es ging allerdings nie in Serie. Maeda ist sich sicher: „Hätte einer wie Morita den Konzern geführt, er hätte die Vermarktung des Geräts gegen alle Zweifler vorangetrieben.“

Doch damals hatte Nobuyuki Idei bei Sony das Sagen. Er war der Erste einer bis heute folgenden Reihe von Managern, von denen keiner je einen Elektronikhit herausgebracht hat. Er war kein Techniker, sondern ein Theoretiker.

Seinen Spitzenjob erhielt Idei 1995, weil er als einer der Ersten ein Konzept für die Digitalisierung der damals noch analogen Produktpalette vorgelegt hatte. Heute würden Manager solch einen Plan vermutlich Sony 2.0 taufen. Idei hingegen feuerte die Sony-Mannschaft mit dem Slogan „Digital Dream Kids“ an. Er wollte Sonys Kernprodukte – Kameras, Fernseher, Handys, Computer – zu einem digitalen Netzwerk verknüpfen. Er sah die elektronische Hardware letztlich als Vehikel, um den Verbrauchern Inhalte – Filme, Musik, Bücher – zu verkaufen. Damit stieß der Sony-Boss früh eine Entwicklung an, die Apple dann später erfolgreich weitertrieb. Damals allerdings war der Hersteller des Mac-Computers schwer angeschlagen, Sony nahm die Kalifornier nicht einmal als gefährliche Konkurrenz wahr. Bevor Idei Chef wurde, erwog er gar, das US-Unternehmen zu kaufen. Dass er es dann sein ließ, war vermutlich ein Riesenglück für Apple.

Hätte Sony damals Apple übernommen, gäbe es womöglich weder iPod, iPhone noch iPad. Denn vor lauter universaler Großvisionen vernachlässigte der Sony-Boss die elektronischen Gadgets, an denen seine Techniker bastelten – und mit denen Sony damals den größten Teil seines Gewinns erwirtschaftete. „Idei war kein Ibuka, kein Morita und kein Steve Jobs“, sagt Sony-Veteran Maeda, während er nachdenklich auf sein iPhone schaut. Er ist jetzt Apple-Kunde.

Allmählich wandelte sich die Elektronikmarke Sony zu einem Gemischtwarenladen, der auch Aktien und Lebensversicherungen verkauft. Die Versicherung leistet inzwischen den größten Beitrag zum Betriebsgewinn des Konzerns. Man kann diese Verschiebung der Gewichte als strategische Voraussicht bezeichnen – oder als Vernachlässigung des Kerngeschäfts.

Sony brauchte lange, um die Exzesse der „Japan-Bubble“ zu verkraften. Der Kauf des Hollywood-Studios Columbia Pictures im Jahr 1989 belastete Sony lange:



Sony-Aussteiger Kondo: „Die Chinesen haben als Erste angefragt“

Der Preis von 3,4 Milliarden Dollar verdoppelte sich, auch weil amerikanische Manager in großem Stil Geld abzweigten.

Die strategischen Fehler der Bosse in Tokio häuften sich: Sie verschliefen beispielsweise die neue Generation der Flachbildschirme. Ihre Hausmarke Wega hatte mit dem ersten flachen Röhrenbildschirm der Welt viel Geld verdient. Doch von 2003 an holten Rivalen wie Samsung mit Modellen aus Flüssigkristall und Plasma auf. Sony musste die neuartigen Bildschirme teuer unter anderem von Samsung kaufen, mit dem es dann ein Joint Venture für Monitore gründete. Damit begann Sonys Abstieg als globaler Pionier von Edelfernsehern. Die TV-Sparte schlitterte immer tiefer in die Verluste.

Einer, der bei Sony keine Zukunft mehr sah, ist Tetsujiro Kondo. Vor sechs Jahren verließ der anerkannte Experte für hochauflösende Bildtechnik Sony mit 30 Kollegen und gründete das I-cubed Research Center in Tokio. Kondo empfängt auf der 26. Etage eines Hochhauses. Von hier aus kann man die Aussicht auf den Fuji genießen, doch Kondo dunkelt den Raum ab und schaltet drei Großbildschirme an. Auf allen Geräten läuft derselbe Film; zu sehen ist ein Affe, der in einem Baum klettert.

Rechts und links flimmern die Bilder jeweils in herkömmlicher TV-Qualität: Nur der Affe ist scharf, der Rest der Aufnahme ist verschwommen. Auf dem mittleren Monitor aber sind auch alle Äste und Blätter vor und hinter dem Affen gestochen scharf. „Integrated Cognitive Creation“ (ICC) nennt sich diese Technologie. Mithilfe eines hochintelligenten Chips erzeugt sie Bilder von bisher nicht gekannter Qualität.

Kondo möchte seine Erfindung vermarkten. „Die Chinesen haben als Erste angefragt“, verrät er. Doch der Sony-Veteran will seine Technik im eigenen Land halten. Für ihn ist das Fernsehen eine Kerntechnologie, die Japan nicht leichtfertig aufgeben dürfe. Doch welchen hei-

mischen Hersteller kann er für so eine Investition gewinnen? Bisher arbeitet er vor allem mit Sharp zusammen, denn sein Ex-Arbeitgeber kommt kaum noch infrage. Um sich aus den roten Zahlen zu befreien, verkaufte der Konzern 2013 gar die Zentrale der Fernsehdivision in Tokio und die New Yorker Dependence.

Deutlich aufgestockt wurde dagegen die Abteilung für „Karriere-Design“ in der achten Etage der Sony-Zentrale: Dorthin versetzte der Konzern Dutzende Festangestellte, die er nicht so einfach entlassen konnte. Die Überflüssigen wurden so lange mit öden Tätigkeiten zermürbt, bis viele von sich aus kündigten.

„Sony hat das Interesse an der Elektronik verloren“, klagt Yasunori Tateishi. Der Journalist berichtet seit zwei Jahrzehnten über die Firma. Er klingt traurig, wie ein Gärtner, der eine Blume welken sieht. Vor drei Jahren schrieb er ein Buch, der Titel lautet: „Sayonara! Bokurano Sony“ – „Lebe wohl, unser Sony!“

Nun scheinen sich seine düsteren Prognosen zu bewahrheiten, da Sony-Boss Hirai womöglich auch die Mobilgerätesparte aus dem Konzern auslagert – wie zuvor bereits Fernseher und Computer. Vom einstigen Sony bliebe dann praktisch nur das Entertainment-Geschäft übrig – mit der Playstation und der Hollywood-Tochter Sony Pictures.

Bei Sony in Tokio ist die Stimmung dieser Tage so grau wie das Gebäude, in dem die Menschen arbeiten. Das merkt man selbst Ingenieur Saito an – trotz der landesüblichen Höflichkeit. Ihm und seinen Kollegen fehlt es nicht an Ideen. Ihnen fehlt ein Boss, der neugierig in ihren Labors vorbeischaud und sich überhaupt noch für sie interessiert.

Saito träumt von einem völlig neuen Tablet, einem Gerät, das nicht viel dicker sein dürfe als ein Blatt Papier. So ein Gadget wird es einmal geben, da ist er sich sicher. In ein paar Jahren. Aber eine Elektronikmarke, die Sony heißt, dürfte es dann wohl nicht mehr geben. Wieland Wagner