

Sonys schwerer Weg

23.07.2014 – Martin Kölling

Japans
Konzerne
waren
die

Wegbereiter der Konsumelektronik. Doch mittlerweile laufen sie der Konkurrenz hinterher. Viele ändern nun ihre Strategie. Nur Sony nicht. Warum bloß?

Die Welt scheint noch in Ordnung in Sonys Hauptquartier in Tokio. Unweit vom Bahnhof Shinagawa türmt sich der riesige Würfel aus Glas und Stahl in den Himmel, der inmitten von Tokios Beton wie ein lichtiges Mahnmal für das digitale Zeitalter wirkt. Im riesigen Foyer schreitet der Besucher an den neuesten Gadgets vorbei, die Sony-Chef Kazuo Hirai zu Wachstumspfeilern erklärt hat: Smartwatches, Smartphones, Tablets, Digitalkameras, Spielekonsolen, ultrahochauflösende Fernseher. Doch der Glanz kann eines nicht vertuschen: Sony geht es miserabel. Und die Ursache für den Niedergang liegt in den Vitrinen.

Während Sonys Rivale Panasonic Rekordgewinne bilanziert, musste Hirai dreimal hintereinander seine Prognose für 2013 senken und den Aktionären für 2014 schließlich noch ein weiteres Minus in Aussicht stellen. Fernseher, einst Sonys Goldesel, machen seit zehn Jahren Verluste. Handys und Tablets dürften wohl nur Gewinne bringen, wenn Sony den Absatz wirklich wie geplant um 28 Prozent erhöhen kann. Bei Digitalkameras und Spielekonsolen schlägt sich Sony zwar wacker, aber beide Segmente werden massiv von Smartphones attackiert. Sony überlebt nicht wegen, sondern trotz seiner Gadgets. Geld bringen vor allem seine Film- und Musikstudios und sein hochprofitabler Lebensversicherer.

Müssen wir von einem Unternehmen Abschied nehmen, das so lange der Inbegriff der Unterhaltungselektronik war? Sony erfand das Transistorradio, krepelte mit seiner Trinitron-Bildröhre den TV-Markt um, prägte mit seinem Walkman die Jugendkultur der 80er- und 90er-Jahre, brachte mit seinen handlichen Camcordern den Familienalben das Laufen bei und verhalf der CD zum Durchbruch. Der Konzern hat eine Ära geprägt, indem er Elektronik zum Konsumgut machte. Doch heute setzen Firmen wie Apple, Samsung, Huawei oder Lenovo die Trends. War's das also?

Sony-Chef Hirai glaubt naturgemäß nicht daran. Er hofft, beim nächsten großen Techniksprung die Smartphone-Konkurrenz wieder überholen zu können. Doch genau diese Hoffnung sei Sonys Problem, meint der japanische Technikberater und -philosoph Morinosuke Kawaguchi, der früher für Hitachi Haushaltsgeräte entwickelt hat: „Sony geht es so schlecht, weil es in der Unterhaltungselektronik gefangen ist.“ Für ihn ist Sony damit „das Paradebeispiel für einen historischen Strukturwandel in der Elektronikindustrie“. Um das zu verstehen, muss man bei Sonys Aufstieg starten.

In den 50er-Jahren beginnt in den USA der Massenabsatz von Transistoren. 1955 gelingt dem unbekanntem japanischen Unternehmen Tokyo Tsushin Kogyo damit ein Hit: das

Transistorradio TR 55. Die Unternehmensgründer Masaru Ibuka und Akio Morita exportieren es unter der Marke Sony. Das Geschäft läuft so gut, dass sie 1957 ihre gesamte Firma in Sony umbenennen. So bringt die Mikroelektronik erst ein Unternehmen und dann ein ganzes Land an die Weltspitze, das bis dahin niemand im Westen auf dem Radar hatte.

Der Rest ist Geschichte. „Sony wird zum Taktgeber der Moderne“, sagt Kawaguchi. Ein Beispiel ist der erste wirklich handliche Camcorder CCD TR-55 von 1989, der nicht zufällig den Namen des ersten Transistorradios führte. Die Mechanik des CCD TR-55 sei so klein und kompliziert gewesen, dass nur Japaner sie hätten bauen können, sagt Kawaguchi. In der Mechatronik, dieser Verbindung aus Mikroelektronik und miniaturisierter Mechanik, könne Japan keine andere Nation das Wasser reichen. Gepaart mit Qualitätsdenken gebiert sie den Geist des „Monozukuri“, die Kunst der Herstellung. „Mechatronik bedeutet für uns mental Wohlstand“, erklärt Kawaguchi. „Das ist in unsere Hirne eingebrannt.“

(Martin Kölling) | (grh [mailto:grh@technology-review.de])

Neugierig geworden? Weiterlesen in der Print-Ausgabe 08/2014 von Technology Review. Das Heft ist ab dem 24.07.2014 am Kiosk zu haben, oder kann direkt **hier online bestellt werden** [http://shop.heise.de/zeitschriften/technology-review].

Drucken Senden Newsletter <http://heise.de/2263367>

Teilen Tweet +1 i

Einloggen, um Kommentare zu schreiben

Überschrift (bitte unbedingt ausfüllen)

B *i* u „Zitat“

Technology Review Magazin



Ausgabe 08/14

BESTELLEN

Die Erleuchtung



In einer kleinen Alge fand ein deutscher Forscher ein Molekül, das die Neurowissenschaften revolutionierte und die Optogenetik begründete. Dadurch lassen sich mit Licht...



Mini-Abo Jahres-Abo Studenten-Abo Prämien-Abo Geschenk-Abo

Technology Review Special



BESTELLEN

Leitfaden Energiewende

Finden Sie 56 Antworten auf die wichtigsten Fragen zum Jahrhundertprojekt. Was bedeutet das Comeback von Öl und Gas für die Erneuerbaren? Warum kommt die Windkraft nicht voran? Brauchen wir wirklich 3600 Kilometer neue Stromtrassen? Wie sinnvoll ist Wärmedämmung? Inkl. DVD mit dem Dokumentarfilm "Leben mit der Energiewende"