heise online heise+ Anmelden Suchen Menü

Sonys schwerer Weg

22.10.2014 – Martin Kölling

INHALTSVERZEICHNIS

1. Sonys schwerer Weg
2. Seite

» Auf einer Seite lesen

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 lichtes 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.

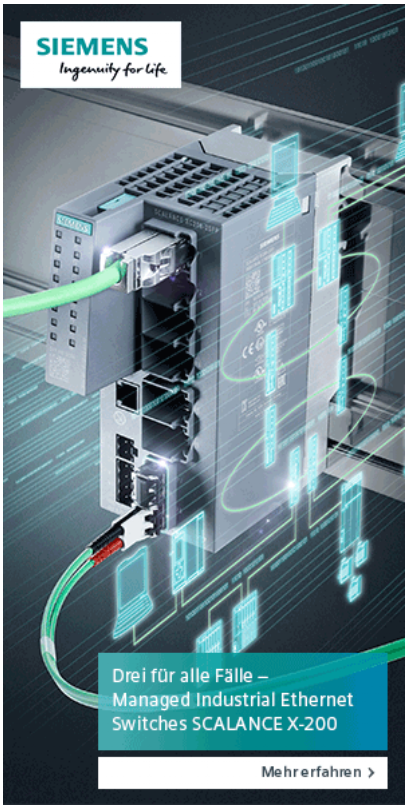
Während Sonys Rivale Panasonic Rekordgewinne bilanziert, musste Hirai dreimal hintereinander seine Prognose für 2013 senken und den Aktionären für 2014 schließlich noch ein weiteres Minus in Aussicht stellen. Fernseher, einst Sonys Goldesel, machen seit zehn Jahren Verluste. Handys und Tablets dürften 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, krempelte 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 Technisprung 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

Anzeige



SCHLAGWÖRTER

Consumer Electronics
Japan
Sony
Elektronik
Infotech

TR 35

Die besten Innovatoren unter 35 gesucht

Wir suchen junge Vordenker, die neue Wege

Transistoren. 1955 gelingt dem unbekannten 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."

Dieses Denken aber macht radikale Reformen schwierig, denn in der digitalen Konsumelektronik zählt Mechatronik nicht mehr viel. Ein modernes Smartphone besitzt außer dem Vibrationsmotor keine beweglichen Teile mehr. Japanische Perfektion kommt hier kaum noch zur Geltung. Stattdessen kommt es immer mehr darauf an, schnell hübsche neue Produkte und Hypes zu schaffen. Wem es dann noch gelingt, wie Apple oder Google ein eigenes Ökosystem zu schaffen, sitzt auf einer Goldader.

Dabei hatte Sony bereits früh die richtigen Ideen: "Sony hat in den 90er-Jahren schon etwas geplant, was Steve Jobs dann mit dem iPod durchgesetzt hat", sagt Martin Schulz vom Fujitsu Research Institute, ein Spezialist für globalen Strukturwandel. Unter dem Schlagwort "Digital Dream Kids" begann Sony damit, seine Hardware online mit Inhalten zu verknüpfen. Über die PlayStation konnten Nutzer beispielsweise schon kurz nach der Jahrhundertwende auf Sonys Bankdienste in Japan zugreifen. Auch das mobile Internet brach sich in Japan zuerst Bahn.

Das Geschäftsmodell von i-Mode, dem ersten erfolgreichen mobilen Internetdienst, wurde zum Vorbild für Apples iTunes. Und lange bevor Apple den Markt aufmischte, luden die Japaner fleißig Musik auf ihre Handys, die dem Rest der Welt zwei Generationen voraus waren.

Doch die Japaner schafften es nicht, ihren technischen Vorsprung in globale Marktmacht umzumünzen. Ein Grund: Die Traditionskonzerne waren zu groß und schwerfällig. Zum einen schleppten sie ein riesiges Erbe aus dem Zeitalter der Mechatronik mit: Die Ingenieure versuchten auch in der Digital-Ära, nach alter Manier möglichst viele Schlüsselkomponenten bis hin zu einzelnen Schrauben selbst zu entwickeln und herzustellen. Sony beispielsweise wollte seine lange Wertschöpfungskette, die es so erfolgreich gemacht hatte, auf das digitale Zeitalter übertragen. Das Unternehmen investierte riesige Summen in immer größere Fabriken, etwa für Flachbildfernseher. Doch das Modell passte nicht mehr zu den neuen schnellen Produktzyklen.

Sony produzierte zu teuer und zu langsam. Zur historischen Altlast kamen auch noch Fehler hinzu. Im Gegensatz zu den Rivalen besitzt Sony ein eigenes Filmstudio und ein Musiklabel. Und deren Manager drängten auf Kopierschutz bei Sonys digitalem Walkman. "Die Kids haben daher lieber einen MP3-Player von Samsung gekauft", sagt Schulz.

Wenig hilfreich ist es auch, dass Japans Elektronikindustrie auf einen eigenen Handy-Standard setzt. Das erschwert den Herstellern, im Ausland zu konkurrieren. Und so wiederholt sich die Geschichte der 70er-Jahre nun mit umgekehrten Vorzeichen: Damals haben die Japaner ihre amerikanischen und deutschen Konkurrenten schrittweise aus der Unterhaltungselektronik verdrängt, weil diese nicht mehr wettbewerbsfähig waren. Heute sind sie selbst die Opfer.

Der Philosoph und Berater Kawaguchi hat für seine Landsleute allerdings einen Trost parat: "Die guten alten Tage Japans sterben nicht sofort." Erstens seien die Japaner in einigen Bereichen wie Digitalkameras und Highend-Audiogeräten nach wie vor führend. Zweitens gebe es an den "Schnittstellen zwischen virtueller und realer Welt immer noch riesigen Bedarf an Technik aus Japan". Sensoren, Bauteile, Maschinen – Japans Konzerne gehören bis heute zu den wichtigsten Lieferanten von Schlüsselbausteinen der Digitalisierung.

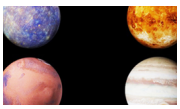
gehen und mit ihren Ideen die Zukunft prägen. Alle Infos zum Nachwuchspreis von Technology Review.

AKTUELLE ARTIKEL

Kommentar: Warum Facebook zerschlagen werden muss

In einem Essay gibt Mark Zuckerberg den reuigen Datenschutz-Sünder, zeigt aber letztlich nur eines: Wenn wir wirklich Privatsphäre wollen, dürfen wir einen derartigen Daten-Monopolisten nicht zulassen. Ein Kommentar von TR-Redakteur Konstantin Kakaes.

Auf der Suche nach Planet 9



In vier Jahrhunderten Forschung haben Astronomen bislang nur zwei neue Planeten entdeckt. Jetzt mehren sich die Anzeichen dafür, dass es einen weiteren in unserem Sonnensystem geben dürfte. Bald könnte er gefunden sein.

Anzeige

Anzeige

So gehen Sie in der Informationsflut nicht unter

Die Zukunft des Rechenzentrums

Angriffe über Mitarbeiter verstehen und abwehren

secIT 2019 – anmelden für kostenlose Workshops

Düsseldorf sucht ITler! Heise Jobtag am 21.03.

MINT-Job gesucht? 14.03. TR Jobtag in München

Wettbewerb der besten Coder der Welt – anmelden!

Chancen und Grenzen der Künstlichen Intelligenz

Heise RegioConcept – Homepageerstellung

Hyperkonvergenz-IT: Effizienz rauf, Kosten runter

TECHNOLOGY REVIEW PRÄSENTIERT

Dieser Text ist der Zeitschriften-Ausgabe 08/2014 von Technology Review entnommen. Der Artikel steht auch als kostenpflichtiges pdf im Artikel-Archiv zum Download bereit.

Anzeige

Vorherige 1 2 Nächste

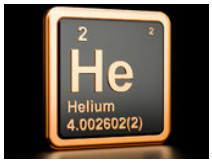
https://heise.de/-2302120 Drucken

Kommentar verfassen

Überschrift (bitte unbedingt ausfüllen)

B i u d code „Zitat" Link Zitat trennen

Anzeige



Wertvoller als Gold

Angebot stark begrenzt - Preisanstieg von 250% lässt Ihr Depot in 2019 sprudeln!

Verkauf überschüssiger iPhones!

Diese Webseite verkauft Smartphones mit bis zu 80% Rabatt.

Schlank über 40? So klappt´s!

Dieses Ritual macht neue Hoffnung im Kampf gegen die Kilos.

Windows 10 installieren?

Jetzt Win10 Installationsanleitung & Startpaket Gratis sichern!

MINT Jobtag 2019

Sie sind auf der Suche nach einem interessanten und qualifizierten Job im MINT-Bereich? Melden Sie sich kostenlos an.

LETZTE EINTRÄGE VON ALLEN AUTOREN

Das balinesische Anti-Feuerwerk

08.03.2019 – Peter Glaser

Sind wir noch souverän oder schon netzsüchtig? Was bei uns oft verzweifelt herbeigewünscht wird, wird in Indonesien durch religiöse Tradition und sozialen Druck zum stillen Gemeinschaftserlebnis.

TikTok: Eine Frage des Alters

07.03.2019 – Jennifer Lepies

Die US-Verbraucherschutzbehörde verhängt eine Strafzahlung gegenüber der Social-Video-App Musical.ly, die jetzt durch TikTok ersetzt wurde. Das soll Apps, die eine ähnliche Datensammelei bei Kindern verfolgen, ein Denkzettel sein. Reicht das?

Neuste Diskussionen

Low Carb Reis

30% weniger Kohlenhydrate? Das ist noch nicht "low carb". Die Japsen kochen bald wie wir in Reisbeuteln! ;D Dass wir schon lange low kochten,…

Forum:
Post aus Japan: Reis wird Low Carb

von Clemens Ratte-Polle; vor 6 Stunden

Re: Nicht autonom?

Die Hemmschwelle ein Schiff mit Besatzung zu kapern dürfte um einiges höher liegen als ein Schiff zu entern das "Herrenlos" ist. Ich denke das…

Forum:
Alle Mann von Bord

von FLxxxxT.DE; vor 21 Stunden

Re: Kostengünstig?

Etwa 15 kWh elektrische Energie werden benötigt um 1kg Aluminium aus Al2o3 herzustellen. Bei 50kg Aluminium für geschätzte 850km sind das…

Forum:
Alternative Wasserstoff-Quelle

von Ello; Sonntag, 00:09

TERMINE

Veranstaltungskalender

März 2019						
Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

Soll auch Ihre Veranstaltung hier erscheinen? Sprechen Sie mich gerne an: Julia Gäbel, julia.gaebel@heise.de, Telefon 0511 / 53 52-571

TECHNOLOGIE-PARTNER

INNOVATIONSZENTREN
Bundesverband Deutscher Innovations-, Technologie- und Gründerzentren e.V.

TECHNOLOGY REVIEW MAGAZIN

Ausgabe 03/2019

BESTELLEN

Die Erbsünde

Vergangenen November sorgten die ersten genveränderten Babys weltweit für Aufsehen. Nun wollen Biohacker in die Technologie einsteigen. Eine Geschichte darüber, warum die…

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

TECHNOLOGY REVIEW SPECIAL

BESTELLEN

Sonderheft: 2018 - Wie es die kommenden Jahre prägen wird

Das Auto gerät in die Defensive, Plastikmüll soll endlich verschwinden, Fake-Videos erobern das Internet, Babys werden genetisch optimiert. 2018 hat neue Türen aufgestoßen. Das Technology-Review-Sonderheft bewertet die technologischen Entwicklungen.

Copyright © 2019 Heise Medien Content Management by InterRed