

JACK SCHMUCKLI

Globalisierung: Er schaffte es als erster Nicht-Japaner in die Konzern-Geschäftsleitung von Sony. Jack Schmuckli war ein Vertrauter des legendären Sony Gründers Akito Morita. Wie selten ein Schweizer hat Schmuckli in der ganzen Welt gearbeitet. Im Interview mit “persönlich” sagt er, wie sich die Wirtschaft grundsätzlich verändert hat, welche Erfahrungen mit den verschiedenen Führungsstilen gemacht hat und warum Sony den iPod verpasst hat.

Interview: **Oliver Prange**

Wenn Sie auf Ihre Karriere zurückblicken, welche Wirtschaftsphasen, welche grundsätzlichen Veränderungen haben Sie dann erlebt?

“Zu Beginn meiner Laufbahn wurde noch hauptsächlich am Firmenstandort produziert, und die Güter wurden zum Markt transportiert. Die Grenzen waren noch nicht so offen, es gab noch keine so grossen Binnenmärkte. Dann kam eine Phase, wo man nahe am Markt produzierte. Und heute hat man die Arbeitsteilung zwischen Entwicklung, Produktion und Verkauf. Dann habe ich den Aufstieg Japans als Produzent von elektronischen Produkten miterlebt, und später auch von Autos. Ich habe auch die Angst von Amerika und Europa gespürt, von den Japanern überrollt zu werden. Heute sieht man etwas sehr Ähnliches mit Blick auf China. Japan hat seine Position als Innovator und Hersteller von hochwertigen Konsumgütern gehalten, auch zu meiner eigenen Überraschung. Parallel dazu kam ein gewisser Niedergang der USA und Europas als Produktionsstandort. Und schliesslich gibt es die wachsende Dominanz von Markenartikeln. Dieser Trend ist ungebrochen. Wie viel ein Global Brand wert ist, zeigt sich, wenn ein Unternehmen verkauft oder gekauft wird. Dann ist der Wert des Brands vielfach von überragender Bedeutung.”

Zur abnehmenden Bedeutung des Transports: Heute findet ein grosser Teil des Handels nicht mehr logistisch statt, sondern über das Internet.

“Auch wenn man über das Internet handelt, braucht es zuletzt die physische Auslieferung. Als junger Mann arbeitete ich mit Kühne & Nagel zusammen, noch bevor die in der Schweiz waren. Diese Transportunternehmen sind heute zu Logistikunternehmen geworden, wo der

Transport nur noch ein Teil der Supply Chain vom Produzenten zum Kunden ist.”

Die Angst vor Japan haben Sie ja selber mit geschürt; Sie waren bei Sony. Doch gerade jetzt ist Sony von Apple überholt worden. “Sie meinen mit dem MP3 respektive dem iPod. Diese Produkte wären Sony geradezu auf den Leib geschrieben gewesen, und das hat man tatsächlich ein bisschen verpasst. Aber das ist ja nur ein Teilbereich, insgesamt sind die Grössenunterschiede doch gewaltig.”

Welche Rolle spielen denn die technologischen Veränderungen in den Consumer Electronics?

“Die grössten Veränderungen sind die Miniaturisierung, Digitalisierung und Konvergenz. In Consumer Electronics hat der Computer lange Zeit keine Rolle gespielt. Der Computer war EDV, eine Business Maschine mit separater Anwendung. Heute kann man die gleichen Prozesse in einem Minicomputer machen. Sowohl die Halbleiter- als auch die Internet-Revolution haben zur Miniaturisierung und Personifizierung und deshalb zu einer Veränderung der Anwendungen dieser Geräte geführt. Mit Konvergenz war auch die Verschmelzung der Heimgeräte gemeint: Der Computer würde ins Wohnzimmer einziehen; das Fernsehgerät würde zum Computer. Was früher ein Walkman war, ist heute auch Kamera, Telefon, PDA. Insofern kommt die Konvergenz schon. Gleichzeitig gibt es aber eine Teilung des Marktes in passive Unterhaltung, die man nur konsumiert, und in interaktive Unterhaltung mit Games, Kommunikation. Der Computerbildschirm wird zwar grösser und gleichzeitig zum Fernseher; das ist technisch möglich. Aber ich kenne nur wenige, die das zuhause so anwenden.”

Spielt sich im Bereich der Unterhaltungselektronik nicht etwas Ähnliches ab wie bereits in der Fotografie?

“Ich bin ursprünglich ein Fotomann. In jungen Jahren war ich Japan-Chef von Polaroid. Das war damals ein Bluechip, ein bewundertes Unternehmen. Die Technologie basierte auf einem chemischen Prozess. Dann kamen Video und Digitalfotografie, die Instant-Fotografie auf chemischer Basis wurde obsolet. Das trieb eine ganze Industrie in den Überlebenskampf. Ich hatte damals schon zu Sony gewechselt. Sony war zuvor überhaupt nicht in der Fotografie – und ist heute eine der dominierenden Marken. Bei den flachen Bildschirmen stellte sich für Sony und andere Hardware-Produzenten das gleiche Obsolescence-Problem. Die Rieseninvestments, die man für das Fernsehen in der ganzen Welt getätigt hatte, waren durch die Flat Screens gefährdet. Das eröffnet auch Chancen für neue Players wie Samsung oder Sharp.”

Heisst das, dass es manchmal gar nicht möglich ist, sich einer völlig neuen Situation anzupassen? Weil da einfach ein Markt wegbricht.

“Das ist vielen so passiert. Weil sie vielleicht auf zu wenig Beinen standen, weil ihre Kernkompetenz falsch definiert war. Da kann man Sachen dazukaufen, aber dann ist es keine Kernkompetenz mehr.”

Bedeutet das, dass man einfach aufgeben muss?

“Ja; oder man muss sehr viel investieren in Ingenieure und Entwicklung. Sony zum Beispiel hat sehr viel und sehr lang in Flat Screens investiert. Heute ist Sony eines der sehr hoch entwickelten Unternehmen in diesem Bereich. Aber Sony musste sich entscheiden, ob sie diese Entwicklung tragen und weiterverfolgen wollen oder ob sie sich, wie es dann geschehen ist, in einem Joint Venture mit einem Koreaner zusammentun. Das war erfolgreich, weil die Marke selber immer noch stark genug war. Sony hat sich in die Musikindustrie eingekauft und in Hollywood, hat sich also mit Software beschäftigt. Und deshalb vielleicht die Weiterentwicklung ihrer Kernkompetenz, der Hardware, vernachlässigt.”

Welche grossen Konzerne sind in diesem Bereich überhaupt noch tätig?

“In Europa ist tatsächlich nur noch Philips übrig geblieben. Zu meiner Zeit gab es noch Grundig, Telefunken und andere, die alle nicht mehr da sind. In Japan sind es Matsushita und andere. Und es sind ein paar Neue angekommen, dank der Flat-Screen-Technologie: Sharp zum Beispiel, oder die Koreaner.”

Welche Strategien haben denn die grossen Player eingeschlagen, im Unterschied zum Konkurrenten?

“Die Koreaner haben massiv auf neue Technologien gesetzt, Samsung zum Beispiel. Die machen nicht nur Unterhaltungselektronik, sondern auch andere Bereiche, inklusive Halbleiter. Die hatten gar nichts zu ver-

lieren und konnten voll auf die Zukunft setzen. Und dann hatten sie natürlich eine billigere Produktionsbasis als die Japaner. Was ihnen fehlte, war die Markenpower. Andere, wie Sharp, haben früher LCD-Displays gemacht und Taschenrechner. Die gehören heute zu den ganz Grossen in Flat Screens. Die haben eine bereits vorhandene Kernkompetenz weiterentwickelt. Canon ist als Foto-Hardware-Unternehmen gross geworden und konnte in Office Equipment und später in Videokameras expandieren. Sie haben die Kamera-Kernkompetenz auf Elektronik und Video übertragen. Die Grössten in diesem Bereich sind heute wohl Matsushita und Sony.”

Warum fehlt in Ihrer Liste Amerika? Die ganzen technologischen Entwicklungen kommen doch aus dem Silicon Valley? Warum sind die nicht dabei?

“Da gibt es schon einen sehr langen Trend. Die Amerikaner haben mehr und mehr auf Grundtechnologie gesetzt. Mit Lizenzen für Halbleiter oder Schlüsselkomponenten, die man ausserhalb Amerikas produzieren lässt. Die Amerikaner hatten in diesen Bereichen sogar Riesenmarken – aber die wurden alle aufgekauft.”

Warum kamen die Amerikaner denn nicht selber weiter? Auch in der Autoindustrie nicht?

“Das hat auch mit dem kurzfristigen Denken der amerikanischen Investoren zu tun. Die müssen in jedem Quartal Spitzenresultate abliefern. So haben sie keinen langen Atem für Investitionen. Toyota zum Beispiel hat sein Hybrid-Auto entwickelt. Die hatten schon lange mit diversen Batterien experimentiert. Ich bin sicher, dass die Amerikaner das auch gemacht haben. Nur haben sie nicht konsequent, strategisch und langfristig in diese Bereiche investiert. Wahrscheinlich war das Benzin in Amerika immer so billig, dass es nicht wehgetan hat. Ich glaube, es hat mit der kurzfristigen Betrachtungsweise der angelsächsischen Investoren zu tun. Die langfristige Betrachtung ist den Amerikanern zu einem guten Teil abhanden gekommen.”

Zurück zu Sony. Bei Sony hat man dann auf Software gesetzt. Man hat Columbia Pictures gekauft, in Musik investiert. Welchen Einfluss hatte das auf die ganze Gesellschaft?

“Es hat zu einer graduellen Vernachlässigung des Kernbereichs geführt, der Hardware.”

Ist das nicht normal, dass man die ganze Energie in das Neue investiert und das bereits Vorhandene vernachlässigt?

“Das muss nicht sein. Die Logik war im Grunde genommen überzeugend. Nur hat man sich vom Glamour des Hollywood-Geschäfts zu stark faszinieren lassen. Sogar unsere Inhaber – Morita unter anderem – waren davon betroffen. Als wir von der LP auf die CD umstellten, war die traditionelle Musikindustrie überhaupt nicht begeistert. Die machten mit ihren LPs ein Superge-

schäft und wollten nicht in neue Produktionsanlagen investieren. Also mussten Sony und Philips die ersten beiden CD-Fabriken selbst bauen. Das wäre eigentlich Sache der Musikindustrie gewesen. In der Folge hat die Musikindustrie zeitweise die Kontrolle über die ganze Produktion verloren.“

Man kauft ein Hollywood-Studio, wo pro Jahr zwanzig, dreissig Filme produziert werden. Dann gibt es sicher noch ein Archiv. Dabei könnte man mit der vorhandenen Technologie Tausende von Filmen abspielen. Da verstehe ich die industrielle Logik nicht so recht.

“Ich war zwar nie ein Software-Mann. Wie ich das Geschäft verstehe, ist es vor allem auf Hits ausgerichtet. Wenn sie hundert Titel produzieren, muss nur einer oder zwei erfolgreich sein, damit das Geschäft profitabel ist. Aber die Logik, eine ganze Software-Bibliothek mit der eigenen Hardware zur Verfügung stellen zu können, war schon vorhanden. Mit Hilfe der Software setzt man auch neue Standards für die Technologie. Bei den hoch auflösenden Videosystemen gibt es heute zwei konkurrierende Systeme: H-DVD, das auch von Giganten wie Microsoft unterstützt wird, und Blu-ray von Sony. Je mehr Software man im Rücken hat, umso grössere Chancen hat man, das eigene System durchzusetzen. Videosoftware gehört inzwischen dazu. Zusammenfassend kann man sagen, dass das Topmanagement von Sony über viele Jahre zu stark auf Software gesetzt und damit die Kernkompetenz, die Hardware, vernachlässigt hat.“

Wenn eine neue Technologie kommt, hat das oft drastische Folgen: Der ganze Markt fällt zusammen. Wie geht ein Unternehmen damit um?

“Aus meiner Erfahrung bei Sony kann ich bezeugen, dass der Druck bei der Flat-Screen-Technik gewaltig war. Sony hatte weltweit riesige Anlagen für die Bildröhrenproduktion und Fernsehmontage, Fabriken mit Tausenden von Arbeitsplätzen, die nun obsolet würden. Gleichzeitig mussten neue Investitionen getätigt werden. Das ist das Problem bei der technischen Ablösung eines Produkts. Damit muss jedes innovative Unternehmen umgehen können. Das Aufkommen der Flat Screens heisst aber noch lange nicht, dass es keine Bildröhren mehr gibt. Ich selber habe zu Hause immer noch ein Fernsehgerät mit Bildröhre. Und ich glaube, dass damit immer noch das beste Bild geliefert wird. Auch in der Dritten Welt wird es noch lange Bildröhren geben. Aber an der Spitze der Marktes ist der Flachbildschirm. Man sollte Sony nicht schlechter machen als sie sind. Die Dominanz der Marke und die Ingenieurkapazität sind hervorragend. Apple von Steve Jobs oder Canon können vielleicht neue Produkte in einem oder zwei Gebieten entwickeln. Sony kann das immer noch in allen Bereichen. Ausschlaggebend sind die strategischen Prioritäten des Topmanagements.“

Sie haben sich mit Ihrem Nachfolger nicht mehr richtig verstanden? Warum dies?

“Ja, Herr Idei hatte hochfliegende Pläne, wir nannten ihn ‘Mister Cyber Space’. Sonys Kernkompetenz lag jedoch in der Hardware. Wenn der Präsident über Jahre davon spricht, dass die Zukunft nur in der Software liege, dann fragen sich die Ingenieure, ob sie in der falschen Firma seien. Das schadet der Motivation. Inzwischen dämmert die Erkenntnis wieder, dass die Hardware sehr wichtig ist. Vielleicht kommt jetzt eine Phase, in der Sony ihre Kernkompetenz wieder entdeckt. Die grösste Krise hat Sony wohl überstanden: die Umstellung von der Bildröhre auf den Flat Screen. Als ich kürzlich für meine Frau einen Laptop kaufte, bei Media Markt in Glattbrugg, habe ich ein Sony-Gerät gewählt. Und der Verkäufer meinte: ‘Ja, das ist das Beste überhaupt.’“

Warum hat Sony nie mit Apple zusammengearbeitet? Da hätten sich zwei Kernbereiche getroffen, die sehr ähnlich sind.

“Ich kenne Steve Jobs, war sogar mal bei ihm zu Hause. Apple war damals nur Apple, also nur Computer; wir machten viel mehr, auch wenn es da schon eine gewisse gegenseitige Affinität gab. Sony ist ein innovatives Unternehmen und Steve Jobs auf viel tieferer Ebene auch. Es hätte sicher Möglichkeiten gegeben. Steve Jobs’ Firma ging ja auch einmal fast pleite.“

Wie haben Sie den Apple-Gründer erlebt?

“Ich traf ihn in seinem Haus, in einem riesigen Wohnzimmer, das mit nur zwei Stühlen möbliert war. Er war mit Jeans bekleidet, sprach sehr kompetent und war voller Träume. Er wirkte ein wenig arrogant und sehr selbstsicher. Ich bin sehr froh für ihn, dass er sich mit dem iPod wieder sanieren konnte. Ich weiss nicht, ob dieses neue Telefon nun wirklich so durchschlägt wie erwartet. Steve Jobs ist ein Super-Marketingmann. Er kann die Leute begeistern. Ich denke, Sony war zu der Zeit zu stark, und er war zu stolz, als dass wir uns hätten finden können.“

Sie haben verschiedene Führungsstile kennen gelernt. Welches ist der beste?

“Ich habe viele Jahre für Amerikaner und sehr lange für Japaner gearbeitet. Der Amerikaner ist stark von Zahlen getrieben, von Ergebnissen. Er denkt kurzfristig. Der Japaner ist strategisch orientiert, auf Menschen zentriert, und er denkt langfristiger. Die Amerikaner führen gerne an der langen Leine, solange die Zahlen stimmen. Wenn die Zahlen in einem Quartal aber mal nicht stimmen, werden Sie vor lauter Liebe und Hilfe fast erdrückt. Sehr schnell werden auch Konsequenzen gezogen. Die Japaner denken strategisch, sagen vielleicht: ‘Okay, dann dauert es eben etwas länger.’ Die Japaner verlassen sich sehr auf von ihnen ausgesuchte, loyale Menschen. Die Europäer sind irgendwo dazwischen.“

Warum sind Sie als erster Nicht-Japaner in einem japanischen Konzern so weit aufgestiegen?

“Das hat mit den üblichen Zufällen zu tun. Ich bin von Polaroid nach Japan geschickt worden. Ich war achtundzwanzig Jahre alt, und mein Chef Edwin Land erklärte mir, er habe in Japan zwei gute Freunde: die Sony-Gründer Morita und Ibuka. Mit denen müsse ich reden. Das hat mir als jungem Mann Zugang zu zwei der grossen Unternehmerpersönlichkeiten Japans verschafft. Ich war mindestens zweimal im Jahr bei ihnen. Und sie konnten mich während meiner sieben Jahre in Japan beobachten. Als ich nach Europa zurückwollte, hat Morita mir eine Offerte gemacht, aber erst, nachdem er das Einverständnis von Edwin Land in Boston eingeholt hatte.”

Wie war Morita als Typ?

“Der Beste überhaupt, ein charismatischer Mann. Als Sony nach Amerika ging, war er der Erste, der mit nach New York zog. Er hat schon als junger Mann gemerkt, wie der amerikanische Markt tickt. Er ging immer auf die Leute zu. Er konnte sie begeistern. Wenn immer er in Europa war, hat er mich Tag oder Nacht angerufen: ‘Jack, ich bin in London, ich bin in Paris, ich weiss, das ist dein Territorium, gibt es etwas, was ich wissen sollte?’ Mit späteren Chefs ist mir das nie mehr passiert. Er war eine mitreissende Führungspersönlichkeit, für den alle gerne gearbeitet haben.”

Wie erleben Sie jetzt, da Sie wieder hier leben, die Schweizer? Sind sie heute wirtschaftlich aktiver oder weniger aktiv als früher?

“Ich finde die Schweizer durchaus agil. Allerdings mit Schwerpunkten im Banking, den Versicherungen, bei Pharma und Maschinenbau. Mich betrübt, dass wir immer weniger Schweizer Topmanager haben. Als ich in die Schweiz zurückkam, war ich etwas überrascht, wie offen die Schweizer Industrie gegenüber Ausländern ist. Besonders gegenüber Amerikanern, obwohl die vielfach eine ganz andere Kultur haben. Offensichtlich ist die Schweizer Industrie dazu bereit. Und dann kommen immer mehr Deutsche und Österreicher.”

Ist das mehr ein Modetrend, oder ist das tatsächlich notwendig? Sind die etwa besser als unsere eigenen?

“Sie sind sicher nicht schlechter als unsere. Ich finde einen Europäer in einem Schweizer Unternehmen immer noch besser als einen Amerikaner. Man kann aber auch nicht sagen, dass die Schweizer Manager schlechter sind als die Ausländer. Es gibt einfach viel zu wenig. Und die sind zu wenig mobil. Die Internationalität der Schweiz ist heute so gross, dass wir zuletzt darin aufgehen könnten.”