

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und
Technologie

Case Studies on

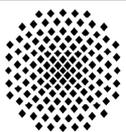
Innovation, Services and Technology

**Zur Klavierbauindustrie „Piano
Morte oder Costante Successo?“**

Irina Hartmann

Fallstudienreihe **IST 25/2010**

ISSN 1869-3105



Universität Stuttgart

© Prof. Dr. Wolfgang Burr
Betriebswirtschaftliches Institut
Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Herausgeber

Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart
Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und
Innovationsmanagement

Keplerstrasse 17
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

Zur Klavierbauindustrie „Piano Morte oder Costante Successo?“

Dipl.-Kffr. techn. Irina Hartmann

Lehrstuhl für ABWL & Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Prof. Dr. Wolfgang Burr

Universität Stuttgart

Keplerstrasse 17, 70174 Stuttgart

<http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

E-Mail: irina.hartmann@bwi.uni-stuttgart.de

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	2
2. Fallstudie	2
3. Aufgabenstellung	6
3.1 Branchenstrukturanalyse und Bestimmung der strategischen Ausrichtung von Steinway & Sons.....	6
3.2 Analyse der Ressourcen i.e.S. des Unternehmens Steinway & Sons	6
3.3 Handlungsempfehlungen für deutsche Klavierhersteller.....	7
4. Literatur	8
4.1 Literaturquellen.....	8
4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie...	8
4.2.1 Literaturhinweise zur Branchenstrukturanalyse	8
4.2.2 Literaturhinweise zur Analyse der Ressourcen.....	8

1. Einleitung

Klavierbauindustrie ist eine der ältesten Branchen in Deutschland. Die etablierten Klavierbau-Unternehmen verfügen über beachtliche Kompetenzen im Bereich Klavierproduktion, aber auch über einen starken Ruf und schaffen dadurch deutliche Markteintrittsbarrieren. Die Attraktivität der Branche ist aufgrund einer stagnierenden Nachfrage nach Klavieren und Flügel außerdem sehr gering. In Zeiten der Wirtschaftskrise sind die renommierten Unternehmen der Branche dazu gezwungen, neue Geschäftsmodelle und Strategien zu überlegen, um überhaupt ihre Existenz sichern zu können.

2. Fallstudie

Der Braunschweiger Klavierhersteller Schimmel war aufgrund seiner Zahlungsunfähigkeit Anfang des Jahres 2010 gezwungen, Insolvenz anzumelden. Bereits seit 124 Jahren baut das Unternehmen mit viel Perfektion Familienklaviere, überwiegend für die deutsche Mittelschicht.¹ Die Entwicklung seit Ende der 1980er Jahre zeigt, dass auf dem deutschen Inlandsmarkt die Nachfrage nach Klavieren um die Hälfte gesunken ist.² Anders als bei Klavieren bleibt die Nachfrage nach Flügeln unverändert. Im Vergleich zu Ostasien, wo musikalische Ausbildung und hochqualitative Klaviere einen hohen Stellenwert haben, zeigt die Mittelschicht in Deutschland seit einiger Zeit abweichende Präferenzen beim Klavierkauf: Erstklassige Klaviere aus zweiter Hand und zum mittleren Preis werden von deutschen Klavierspielern eher bevorzugt, als Klaviere mittlerer Qualität zum selben Preis. Demzufolge beeinflusst diese Tendenz die Produktionsmenge in Deutschland.

¹ Vgl. Weißborn (2010).

² Vgl. Paetzmann (2008), S. 254.

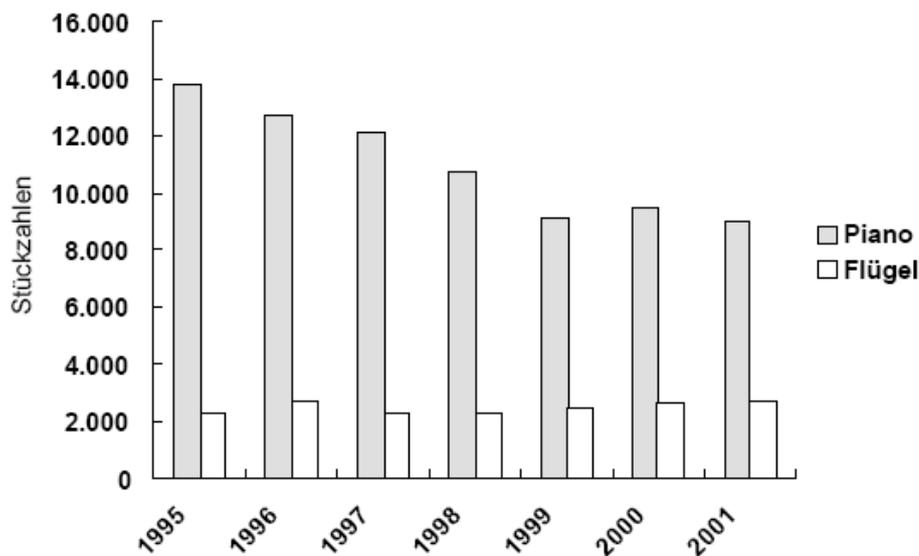


Abbildung 1: Die Piano-Produktion deutscher Klavierhersteller zwischen 1995 und 2001³

Die hervorgerufene Krise bei vielen Klavierbauern hängt mit vielen Faktoren zusammen, zu denen schlechter technischer Fortschritt, Überkapazitäten, alte Produktionsanlagen, ein auf den deutschen Markt gerichteter Fokus sowie überwiegende Handarbeit und ein langer Herstellungsprozess gehören (die Produktion eines Schimmel-Flügels dauert ca. neun Monate, die eines Steinway-Flügels sogar über ein Jahr). Die in Abbildung 2 aufgeführten Anbieter auf dem deutschen Markt sind größtenteils familiendominierte, mittelständische und kapitalmarktferne Unternehmen. Zu den wenigen börsenkapitalisierten Klavierherstellern zählen Steinway & Sons (USA), Yamaha (Japan) und Bechstein (Deutschland). Die in Not geratenen Klavierunternehmen wurden meist von anderen Firmen günstig aufgekauft.⁴

³ IG Metall (2001), Branchenreport 07.

⁴ Vgl. Paetzmann, S. 256f.



Abbildung 2: Deutsche Klavierhersteller⁵

In den letzten Jahren hat die Zahl chinesischer und koreanischer Anbieter auf dem internationalen Klaviermarkt verstärkt zugenommen, die sich zudem Anteile an deutschen Klavierherstellern verschaffen. Betrachtet man die Zahl letztlich verkaufter Klaviere von 500.000 Stück, so stammen davon 300.000 aus China.⁶ Sowohl die Bechstein-Gruppe, zu der Marken wie Hoffmann, Bechstein, Zimmermann und Euterpe gehören als auch Steinway & Sons verfolgen die Strategie der Vorwärtsintegration in den Einzelhandel hinein. Diese beiden Anbieter haben in den meisten deutschen Großstädten - bei Steinway & Sons sogar weltweit - eigene Geschäfte, die in manchen Fällen durch die Akquisition etablierter Einzelhandelsfachgeschäfte gegründet wurden. Diese Ladengeschäfte sind in München, Hamburg, Stuttgart, Berlin, Köln, Frankfurt am Main oder Düsseldorf zu finden. Das Sortiment der Bechstein-Gruppe beinhaltet Pianos und Flügel im oberen Preissegment sowie Klaviere für Einsteiger in einer niedrigen Preiskategorie.⁷ Der weltweite Vertrieb von Steinway & Sons (neben den

⁵ Paetzmann (2008), S. 255.

⁶ Vgl. Weißenborn (2010).

⁷ Vgl. Paetzmann (2008), S. 256-258.

erwähnten deutschen Großstädten auch in Amsterdam, New York, Wien, Genf und Lausanne), der über die Fachhändler erfolgt, beinhaltet neben Pianos und Flügeln (ca. 5000 jährlich) auch andere akustische Musikinstrumente (der Umsatz beträgt 380 Millionen Dollar). Die Musikfachhändler zeichnen sich nicht nur durch exklusiven Kundenservice (weltweite Beförderung, Intonation, Stimmung, Instandsetzung, Verleih, fachliche Beratungen zu optimalem Raumklima und Akustik, Finanzierung, Versicherung und Leasing) aus, sondern engagieren sich zudem stark in der kulturellen Musikszene. Ihr persönlicher Einsatz richtet sich auf die Betreuung und Vermittlung von Konzerten und Aufnahmen und Organisation der Steinway-Konkurrenzkämpfe mit der Unterstützung von jungen Talenten. Steinway setzt auf eine enge Zusammenarbeit mit Menschen aus der Musikbranche (Pianisten, bekannte Künstler) in Konzertsälen und Musikausbildungseinrichtungen, denn sie verstehen etwas von der Kunst und der Schwierigkeit der Arbeit und liefern zudem konstruktive Kritik. Steinway & Sons bringt in bestimmten zeitlichen Intervallen Kleinserien mit außergewöhnlicher Lackierung und Oberflächenbehandlung sowie Designerserien mit begrenzten Auflagen (zum Beispiel 300 Stück von Dakota Jackson) auf den Markt. Das Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern ein internes Ausbildungsprogramm mit Möglichkeiten zur Weiterbildung und verschiedenen Fachrichtungen wie Steinway-Händler, Konzerttechniker etc. an.⁸

⁸ Vgl. Scheuch, F. (2001), S. 27f.

3. Aufgabenstellung

Als Marktanalyst der Wirtschaftswoche möchten Sie ihren Lesern die Erfolgsanalyse des Klavierbauers Steinway & Sons anbieten und somit den noch übrig gebliebenen deutschen Klavierbauern Anreize geben, um ihre Marktpositionen zu kämpfen.

3.1 Branchenstrukturanalyse und Bestimmung der strategischen Ausrichtung von Steinway & Sons

Beurteilen Sie im ersten Schritt die Wettbewerbsintensität und Attraktivität der Klavierbaubranche anhand der im Fallbeispiel vorliegenden Informationen. Legen Sie dabei den Fokus auf den deutschen Markt. Stellen Sie für diese Analyse das theoretische Fünf-Kräfte-Modell von Porter dar.

Anschließend bestimmen Sie mithilfe der Klassifikationen der Wettbewerbsstrategien nach Porter sowie der Produkt-Markt-Matrix, welche strategische Ausrichtung der weltweite Konzern Steinway & Sons hat.

3.2 Analyse der Ressourcen i.e.S. des Unternehmens Steinway & Sons

Im zweiten Schritt vertiefen Sie die Erfolgsanalyse des Unternehmens Steinway & Sons durch die Analyse seiner Ressourcen (i.e.S.). Dabei müssen Sie nicht auf alle Elemente der untersten Ebene der Ressourcentypologie im Detail eingehen; suchen Sie sich die drei prägnantesten aus. Welche ökonomischen Renten erwirtschaftet das Unternehmen Ihrer Meinung nach? Besitzt das Unternehmen dynamic capabilities? Welche Kompetenzen sind für Steinway & Sons erfolgskritisch?

Unterstützen Sie Ihre fallstudienbezogenen Ausführungen und Analysen durch die theoretische Darstellung der Ressourcenkategorien, die wesentlichen Merkmale der Kernkompetenzen und die vier Arten der ökonomischen Renten.

3.3 Handlungsempfehlungen für deutsche Klavierhersteller

Fassen Sie nun zusammen, warum Steinway & Sons trotz der Branchenkrise seine Geschäfte erfolgreich führt. Leiten Sie daraus für die restlichen Klavieranbieter in Deutschland unterschiedliche Handlungsempfehlungen ab, wie Sie ihre Geschäfte wettbewerbsfähiger modellieren könnten. Seien Sie gleichwohl kreativ und bieten Sie auch Ihre eigenen Ideen an!

4. Literatur

4.1 Literaturquellen

IG Metall (2001), Branchenreport 07.

Paetzmann, K. (2008), Corporate Governance, Berlin, Heidelberg 2008, S. 254.

Scheuch, F. (2001), Warum nur ein „Steinway“ ein „Steinway“ ist. Adjunktivität als Erklärungsansatz für seltene, attraktive und wertvolle Produkte, in: der markt, 40 (2001) 156, S. 15-30

Weißborn, C. (2010), Piano Morte. Tod eines Klavierbauers, in: Handelsblatt, 06.01.2010

4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie

4.2.1 Literaturhinweise zur Branchenstrukturanalyse

Macharzina, K. und Wolf, J. (2008): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte. Methoden. Praxis, 6. Aufl., Wiesbaden 2008

4.2.2 Literaturhinweise zur Analyse der Ressourcen

Burr, W. (2004): Innovationen in Organisationen, Stuttgart 2004, S. 114-139

Grant, R. M., Nippa, M. (2006): Strategisches Management, 5. Auflage, München, 2006, S. 214f

Macharzina, K., Wolf, J. (2008): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte. Methoden. Praxis, 6. Auflage, Wiesbaden 2008

Welge, M. K., Alm-Laham, A. (2008): Strategisches Management, 5. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 378

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 05/2010 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.
Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

Laufende Nummer	Autor	Titel
IST 06/2010	Frohwein, Torsten	Brennstoffzelle und Elektroantrieb bei Daimler
IST 07/2010	Frohwein, Torsten	Mobile Revolution
IST 08/2010	Stilianidis, Anastasios Klenk, Stefanie	Smartphone Markt
IST 09/2010	Stilianidis, Anastasios	Ed Hardy
IST 10/2010	Stilianidis, Anastasios	Google
IST 11/2010	Stilianidis, Anastasios	Swatch
IST 12/2010	Stilianidis, Anastasios	Casella Wines
IST 13/2010	Stilianidis, Anastasios Bartocha, Sandra	Deutsche Discounter im Aufwind
IST 14/2010	Stilianidis, Anastasios	Fußballbranche im Wandel
IST 15/2010	Frohwein, Torsten	EasyCopy - Servicequalität
IST 16/2010	Frohwein, Torsten	Cruise-Lines – Modularisierung von Dienstleistungen

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 05/2010 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden. Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

Laufende Nummer	Autor	Titel
IST 17/2010	Stilianidis, Anastasios	Dell
IST 18/2010	Frohwein, Torsten	Leistungstiefengestaltung und Systembündelung im Facility-Management
IST 19/2010	Stilianidis, Anastasios	IKEA
IST 20/2010	Stilianidis, Anastasios	Starbucks
IST 21/2010	Stilianidis, Anastasios	Starbucks II
IST 22/2010	Frohwein, Torsten	Die Qual der Wahl: Digitale Musikformate
IST 23/2010	Hartmann, Irina	Wachstum der Schokoladenfabrik Richtung Sonne
IST 24/2010	Hartmann, Irina	Smart-Konzept
IST 25/2010	Hartmann, Irina	Zur Klavierbauindustrie „Piano Morte oder Costante Successo?“