

## Wo sind wir, wo gehen wir hin?

**Neulich wurde in einem Forumsbeitrag auf der Homepage des BDK die Gegenwarts- und Zukunftsfrage gestellt: Was ist los in unserer Branche, und: Wie geht es weiter?**

Für die Kollegen und Kolleginnen, die ihre Arbeitsplätze verlieren, die Geschäfte, die schließen, die Hersteller, die insolvent oder kurz davor sind, ist das momentan eine nervstrapazierende Zeit, und die Lage lässt keinen Raum für Zynismus oder Schadenfreude. Nur – Jammern hilft nicht. Die Fragen, wie es so weit kommen konnte und was man daraus für Schlüsse ziehen, für Zukunftsmodelle entwickeln kann, sie tun weh, aber sollten gestellt werden.

### Qualität statt Masse

Kontinuität ist eine Illusion, generell und, wie wir gerade sehen, im Speziellen: Für jedes, auch über lange Zeiträume hinweg brauchbares Produkt gibt es, was die Verkaufszahlen angeht, zyklisch eine Blütezeit und einen Rückgang. Dass nach so langer Zeit der Rekordverkäufe das Klavier zwar nicht verschwindet, aber an Bedeutung verliert, dass Märkte irgendwann gesättigt sind oder ein anderes Instrument den Tastenkasten in seinen Schlagschatten verweist, liegt in der Natur eines freien Marktes. Dieser wird sich in unserem Fall vermutlich mittel- und langfristig verkleinern. Man kann damit hadern oder es hinnehmen und versuchen, in diesem Markt seine Nische zu finden, sich den geänderten Umständen anzupassen: Ein „Weniger“ an Verkauf, ein „Mehr“ an Qualität – wäre das schlimm?

Wenn ich mir vorstelle, wie viel wertvolles Holz durch Massenproduktion in den letzten Jahrzehnten verschwendet wurde für Instrumente, die es nicht wert sind, vererbt zu werden, Wegwerfprodukte, unter fragwürdigen Bedingungen hergestellt, so wäre ich, ehrlich gesagt, erleichtert, schrumpfte der Massenmarkt auf ein für natürliche Ressourcen erträgliches Maß. Es wird, möglicherweise, mehr um Qualität und Nachhaltigkeit gehen, weniger um hohen Durchsatz und Rekordzahlen, und wer bereit ist, sich darauf einzulassen, sowohl Hersteller als auch Reparaturbetriebe/Techniker, der wird sein Auskommen haben. Denke ich, aber klar, ich bin Hellseher nur im Nebenerwerb. Und wenn wir die Zeit der Stagnation dafür nutzen, die Qualität der Ausbildung, der Lehrinhalte weiter zu verbessern, diesen Beruf noch mehr zu qualifizieren, dann gibt es auch eine Zukunft für uns alle.

### Personal

Personalmangel, das war in den letzten Jahren ein schwerwiegendes Thema, überall winkten unbesetzte Stellen vergeblich in die Leere des Arbeitsmarktes. Das relativiert sich angesichts einbrechender Verkaufszahlen momentan, aber, um auch hier Optimismus hineinzubringen: Vielleicht reicht künftig, wenn die Wirtschaft sich erholt hat, der Fundus an qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um den Bedarf sowohl in den Fabriken als auch in den Servicebetrieben zu decken?

### Drohende Insolvenzen

Weniges ist ewig. Heute beweinen wir, dass es Berdux nicht mehr gibt oder Lipp. In 30 Jahren gedenken unsere Nachfolger vielleicht wehmütig dem Dahinscheiden des ein oder anderen heute Gebeutelten, wer weiß. Es sind immer die wenigen, die über lange Zeiträume und Generationen von Nachfolgern und Geschäftsführern und Weltkriegen und Wirtschaftskrisen hinweg im Sinne der Firmengründer überleben. Nur – welche sind das denn?

Die wenigen Schwergewichte, sie wird es in der ein oder anderen Form immer geben, solange die Welt nicht das Interesse an Kultur ad acta legt oder Regierungen die Betriebe zur Herstellung von Kriegsgütern zwingen. Interessanter sind die Mechanismen bei den so wichtigen kleineren Betrieben. War es klug, Unternehmen und deren Werte, deren Wissen und Kapital nach China oder Korea zu verkaufen? Oder geht das nicht meistens schief? Ist es weitsichtig, anzunehmen, dass ein irgendwo im Ausland sitzender Investor mit einer kleinen deutschen Firma und deren Belegschaft nachsichtig ist, wenn die Zahlen nicht stimmen? Und dass sie gute Instrumente bauen wollen, anstatt hohen Durchsatz zu erzwingen? Investoren, die sich bisweilen nicht zu schade sind, erloschene Markennamen zu kaufen und unter dieser Flagge ihre Billigware über den Planeten zu verteilen?

### Geschäftsführung

Da wesentliche Entscheidungen in den Führungsetagen fallen, trifft die Schuld an der Misere auch diese Leute: Geschäftsführer, Eigner. Sind Nachkommen von Firmengründern oder gute Klavierbaumeister oder zugekaufte Manager zwangsläufig auch gute Geschäftsführer? Wer eine Firma in den unendlichen Komplexitäten einer globalisierten Welt steuern will, muss drei Dinge auf hohem Niveau beherrschen: Betriebswirtschaft, Personalführung, Fachkenntnisse über das hergestellte Produkt. Darüber hinaus bedarf es der Fähigkeiten, permanent den status quo zu hinterfragen, den Kurs immer wieder in Nuancen zu korrigieren, und, wichtig, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei all diesen kleinen Schwankungen mitzunehmen, sie dafür zu begeistern. Oder, noch besser: Sie zu ermutigen, Kraft eigener Ideen diesen dynamischen (und manchmal anstrengenden) Prozess zu bereichern. Da Menschen Gewohnheitstiere sind, ist das eine riesige Aufgabe, durch die viel Zeit der Geschäftsführung gebunden ist. Und alles das funktioniert nur auf Grundlage der Königs-Fähigkeit: Intuition. Selbst die hellsten BWL-er können nicht die Zukunft errechnen, sie können sich mit Zahlen nähern, Wahrscheinlichkeiten abwägen. Aber am Ende einer jeden Evaluierung steht der Zwang zur mutigen Entscheidung ins Ungewisse, und da mag der in Zukunft gewinnen, der die richtige Intuition – und dazu auch einen Zugang hat. Schauen wir uns in unserer Branche um und stellen die Frage: Wer kann das alles? Kann das einer oder eine allein können? Das wäre die eierlegende Wollmilchsau. Oder Säuin. Am Ende ist es Teamarbeit, und die Unternehmensführung braucht genau das: ein hochfähiges Team, welches all diese Bereiche abdeckt. Und die Größe, andere Größen neben sich zuzulassen.

Ich stelle noch ein paar Fragen, ohne Anspruch, die Antworten zu kennen: Sind die Chancen von Unternehmen, in denen die Geschäftsführer einen Verbund zu der Firma haben, der über die Zahlen hinausgeht, nicht grundsätzlich besser dran? Geschäftsführer, die mit ihrem privaten Vermögen und Ansehen in der Kreide stehen, die frei entscheiden können, wann sie investieren, wie sie ihre Firma ausrichten? Und ist es nicht aufschlussreich, dass sich diese Firmen, überwiegend, nie in nervige Billiglinien verstrickt haben? Ist es vielleicht unglaublich, wenn man als „Premiummarke“ (ein allzu inflationär verwendetes Wort) auftritt und unter diesem Namen Apfelsinenkisten verramscht? Na ja, vielleicht auch alles nur Zufall.

Fazit: Die Zeiten sind und bleiben vorerst turbulent, und wer, ohne zu kentern, durch wildes, unberechenbares Wasser fährt, profitiert von einem klug gesteuerten, wendigen, nicht zu schwerfälligen Boot. Dauerhaftes Überleben war immer schon mühsam, ist selten ein Selbstläufer.

### **Wirtschaftskrise**

Aber die Wirtschaftskrise, die brisante Weltlage, sind das keine guten Gründe, um schuldlos zu scheitern?

Ja, all das verschärft, trennt aber auch die Spreu vom Weizen. Die Chance auf Insolvenz steigt, wenn in den Jahrzehnten zuvor zu viele Fehlentscheidungen fielen. Und ja, es kann auch die treffen, die sich Mühe geben, ehrbare Wege gehen, leider, manchmal ist der Lauf der Dinge unfair. Aber wer seinen Werten treu bleibt, Kapital nicht an Orte verschiebt, auf die man juristisch und ethisch keinerlei Einfluss haben kann, wer für Qualität und Verbesserung statt für hohen Durchsatz kämpft, wer wettbewerbsfähige Konstruktionen bietet und gerade in holperigen Zeiten in die Zukunft investiert, der wird mit höherer Wahrscheinlichkeit überleben und nach der Marktberreinigung stärker dastehen. Mut wird – meistens – belohnt.

### **Zulieferer**

Klug wäre es auch, sich über die für uns unentbehrlichen Zulieferbetriebe Gedanken zu machen. Wird es sie noch geben? Mechaniken, Klaviaturen, Gussplatten, Wirbel, Agraffen, Scharniere – wieviele

europäische Firmen sind es noch, die das herzustellen bereit sind? Es müssen ja nicht viele sein für unseren Bedarf, aber die Zufuhr sollte sichergestellt sein, zumal, wenn in einem möglicherweise schrumpfenden Markt die bestellten Stückzahlen weiter sinken und die Aufträge für Großdrehereien damit noch unattraktiver werden. Ich denke, wir täten gut daran, uns nicht vollständig abhängig vom asiatischen Markt zu machen und sicherzustellen, dass es in Europa genug Betriebe auch in Zukunft geben wird, die alle zuverlässig mit diesen Teilen versorgen. Es müssen ja nicht immer die ganz großen Zulieferer sein, die das machen. Im Reparaturbereich hat sich gezeigt, dass kaum eine deutsche Dreherei Lust hat, sich mit Sonderanfertigungen für die Instandsetzung alter Instrumente zu befassen. Allerdings gibt es zum Beispiel in Polen einige kleine, fähige Werkstätten, die auf Anfrage die absurdesten Teile als Einzelstücke herstellen. Vielleicht liegt ja da eine Möglichkeit: europäische Vernetzung.

### **Wohin gehen wir also?**

Werden wir uns mit einem Markt arrangieren, den man (zunächst oder auf längere Zeit, wer weiß) mit wenigeren, aber guten bis herausragenden, nachhaltig produzierten Instrumenten bestückt – und der einen erweiterten Schwerpunkt im Service und Generalüberholung erfordern wird?

Denn dort, in den Reparatur- und Servicebetrieben gibt es, nach derzeitigem Stand zumindest, reichlich Arbeit. Kunden warten in den Ballungsgebieten teils wochenlang auf Stimmtermine, im Konzertdienst ist es noch schlimmer, viel zu wenige Kolleginnen und Kollegen, die diesen Bereich bedienen können und wollen. Klavierbauende werden gebraucht, auch wenn vielleicht eine Neuverteilung nötig ist und man etwas flexibler werden muss, was den Ort der Beschäftigung angeht.

Wo genau wir hingehen, wird sich weisen mit Intuition und ein paar klugen Entscheidungen, jeder für sich, zugleich die Branche mit zusammengeschaltetem Verstand. Die Hauptsache ist, dass wir nicht weiterstolpern, sondern, mit möglichst geradem Rücken, weitergehen. Andante statt prestissimo!

**Christoph Kerschgens**

---

## Where do we Stand and Where are we Heading?

**Recently in a contribution to the forum of the BDK homepage, a question of now and the future was posed: what's happening in our trade and how will things continue?**

**F**or colleagues who lose their employment, businesses that close down, manufacturers facing insolvency this is a nerve-racking time and the situation leaves no room for cynicism or Schadenfreude. Yet, lamentation doesn't help. The question of how things have got this far and what conclusions can be reached for future developments is painful, but should not be ignored.

### **Quality versus quantity**

Continuity is an illusion, not only generally but also in this special situation: every needful product, even over a lengthy period of time, is subject to a cyclical period of flourishing and decline, as far as

sales figures are concerned. That after such a long time of record sales the piano, although not disappearing altogether, has become less important, that markets become saturated at some point or another instrument relegates the 'key box' to the shadows, lies in the nature of a free market. In our case, the market will presumably shrink in the middle or long term. You can struggle against the facts or accept them and try to find a niche in the market and adapt to the changed circumstances: less sales but more quality – would this be a bad thing?

When I think about how much valuable wood has been wasted in mass-producing instruments that are not worth being inherited, throwaway products, manufactured under dubious conditions, I would honestly be relieved if mass production would shrink to a level which economizes on natural resources. Quality and durability would then be focussed on, and less on throughput and record sales figures, and those prepared to take this path, whether manufacturer

or repair shop/technician, will still have an income. That's what I think, but certainly I am only a clairvoyant as a sideline. If we use the time of stagnation to improve the quality of curriculum and training to enhance professional qualifications, then there will be a future for us all.

---

#### **Personnel**

A shortage of staff was a troublesome subject in recent years: everywhere unfilled positions gaped into the empty market. The current plummeting sales put this into perspective, but to add a little optimism: maybe we only need to ensure, when the economy has recovered, that qualified staff are available in sufficient numbers to cover the needs of the factories and service firms.

---

#### **Threatening insolvencies**

Hardly anything lasts for ever. These days we regret that Berdux or Lipp no longer exist. In thirty years, our successors might regret the loss of one or more firms that are struggling today, who knows? There are only a few that survive the wars and economic crises over the years under generations of successors and managing directors. Only – who are these?

The few big names will always exist in some form or another, as long as the world doesn't lose interest in culture, or governments force factories to produce armaments. Of greater interest are the mechanisms in play with the important smaller enterprises. Was it prudent to sell companies, with their values, knowledge and capital to China or Korea? Doesn't this usually go wrong? Is it far-sighted to assume that a foreign investor will show clemency for a small German company and its staff when the numbers don't add up? And that they want to build good instruments instead of attaining a fast turnover at all costs? Such investors meanwhile have no scruples about buying up dissolved brand names and distributing their cheap products across the planet under these names?

---

#### **Company management**

As important decisions are made on the executive floors, managing directors and owners are also to blame for the troubles. Are the sons and daughters of company founders or good master piano makers or acquired managers necessarily good directors? Anyone who wants to steer a company through the endless complexity of the globalised world must command three things at a high level: business management, personnel supervision, specialist knowledge of the manufactured product. On top of this the ability to permanently question the status quo, regularly make minor adjustments to the course and, most important, encourage the staff to go with the changes with enthusiasm and to enrich this dynamic (and sometimes demanding) process with their own ideas. As people are creatures of habit, this is a huge, time-consuming task for management. All this can only function on the basis of the supreme ability: Intuition. Even the brightest master of business studies cannot calculate the future; they can only approach it with figures or consider probabilities. But at the end of every evaluation stands the compulsion to make courageous decisions into the uncertainty and the one who wins in the future will have had the right intuition as well appropriate access. If we take a look around our trade and ask the question: who is capable of all this? Can one person alone do it? This would be a 'Jack (or Jill) of all Trades'. In the end it is teamwork and the management of an enterprise needs exactly that: a highly capable team which cover all the aspects and each member able to accept other great leaders at their sides.

Let me pose a few questions without claiming to know the answers: Does a business not have better chances with a manager who has a connection to the firm beyond the financial side? Managing directors

who have invested their own wealth and reputation and who are free to decide when to invest and how to organize? Isn't it revealing that such firms have mostly not got involved in cheap product ranges? Is it not untrustworthy when one propagates a 'Premium Brand' (an expression far too overused) and under this name sells orange crates? Maybe everything is just a coincidence.

Conclusion: Times remain turbulent, and whoever desires to negotiate wild and unpredictable waters without capsizing benefits from a skilfully steered, manoeuvrable, not too cumbersome boat. Durable survival was always toilsome and can seldom be taken for granted.

---

#### **Economic crisis**

But the economic crisis, the critical world situation: aren't these good reasons for blameless failure?

Yes, this aggravates, but separates the wheat from the chaff. The risk of insolvency increases when too many wrong decisions have been made in previous decades. And yes, it can hit those who put much effort into treading respectable paths – sometimes the way things turn is unfair. But whoever remains loyal to his/her values, does not place his capital in locations where there can be no legal or ethical influence; who aims for quality and improvement instead of a high turnover and whoever offers competitive constructions and, especially in fluctuating conditions, invests in the future, is highly likely to survive and after the market has settled, have a stronger presence than before. Courage will be – mostly – rewarded.

---

#### **Suppliers**

It would also be wise to turn our thoughts to our indispensable suppliers. Will they still exist? Actions, keyboards, iron frames, tuning pins, agraffes, hinges – How many European firms are still prepared to manufacture these items? We don't need large quantities but the supply must be secured even in a shrinking market. The declining order numbers make things unattractive for the large turning shops. I believe it would be good thing not to become totally dependent on the Asian market and ensure that enough European firms can supply these items in the future. It doesn't always have to be the large suppliers. In the repair section it has been shown that hardly a German turning shop is keen on producing custom parts for the repair of old instruments. Yet, for example, in Poland there are a number of small, competent workshops that are prepared to make the most absurd one-off part if asked. Maybe there lies the possibility of a European network.

---

#### **So where are we heading?**

Will we come to terms with a market which (now or in the long run, who knows) promises fewer but good to outstanding, sustainable instruments, which will necessitate an extended focus on service and restoration?

Currently there is plenty of work in the service and repair shops. Customers sometimes have to wait for weeks for a tuning appointment in urban areas. For concert service it is even worse as too few colleagues have the skills and desire to work in this sector. Piano constructors are needed, even though a new distribution is required and one has to be somewhat flexible as far as the place of work is concerned.

Exactly where we are heading will become apparent with intuition and a few prudent decisions, each person for her/himself and the trade as a whole with interconnected minds. The main thing is not to stumble, but to carry on with a straight back. Andante instead of prestissimo!

**Christoph Kerschgens**  
Translation: Nigel Edwards