

**EIN DEUTSCHES FAMILIENUNTERNEHMEN MUSS HART
KÄMPFEN, UM DIE TRADITION SEINER WELTBEKANNTEN
PIANO-PRODUKTION FORTZUSETZEN**



DIE MEISTER DES GUTEN TONS

Klaviere und Flügel sind hochempfindliche Instrumente. Der Klavierbauer Wilhelm Schimmel Pianofortefabrik erfüllt bei Qualität und Klang höchste Ansprüche. Mit Fingerspitzengefühl und Gespür für feinste Nuancen sorgen Tag für Tag 190 Spezialisten für vollendete Töne.

 _DAGMAR DECKSTEIN

 _OLAF HERMANN



In puncto Perfektion kann man beim Piano gar nicht weit genug gehen“, sagt Hannes Schimmel-Vogel, setzt sich auf die Lederbank vor einem schwarz glänzenden Konzertflügel und streicht fast liebevoll über die Manuale. Der Chef der Manufaktur im norddeutschen Braunschweig ist kein gelernter Klavierbauer, sondern Betriebswirt. Dieser Berufsgruppe unterstellt man eher die Leidenschaft für Zahlen als eine ausgeprägte Liebe zur Musik. Dieses Vorurteil kann Schimmel-Vogel eindrucksvoll widerlegen: Der 42-jährige Schwiegersohn von Schimmel-Gründerenkel Nikolaus Wilhelm Schimmel hat sich ganz dem traditionsreichen Instrumentenbau verschrieben: „Jedes Klavier, jeder Flügel ist ein Unikat und besitzt eine eigene Persönlichkeit und Seele“, sagt er leise, während er seine heutigen Gäste durch die Piano-Produktion in Braunschweig führt. Auf 20 000 Quadratmeter Fläche werden hier in fünf verschiedenen Produktionsbereichen jedes Jahr etwa 1500 Klaviere und Flügel zusammengebaut – selbstverständlich in feinsten Handarbeit.

Mit ruhiger Hand leimen Schreiner im Abschnitt „Klangkörperbau“ den Resonanzkörper für einen Flügel zusammen. Bis zu 300 Jahre altes Bergfichtenholz aus einem eigens gepachteten Forst im Bayerischen Wald verleiht ihm den perfekten Klang. Ein paar Schritte weiter ziehen Klavierbauer die 250 Stahlsaiten auf den gusseisernen, orangefarben lackierten Rahmen, der einer Spannung von bis zu 21 Tonnen standhält. Mithilfe moderner Computertechnologie ist der Rahmen robust, aber gleichzeitig so materialsparend wie möglich entworfen worden. Zu große Masse würde Schwingungsenergie schlucken. Aus der erstklassigen Feinwolle speziell in Australien gezüchteter Merinoschafe besteht der Filz der Hammerköpfe. Sie werden die Saiten später zum Klingen bringen. „Es mag Leute geben, die uns wegen solcher Detailverliebtheit belächeln“, sagt Hannes Schimmel-Vogel. „Aber wir nennen das: Qualität.“

Bei aller Liebe zum Produkt ist die Realität hart: Wirtschaftlich gesehen hat der Klavierbau seine besten Zeiten hinter sich. Im 18. und 19. Jahrhundert begann sein rasanter Aufstieg, als Komponisten wie Mozart, Beethoven und Chopin zu künstlerischen Helden ihrer Zeit avancierten. In den Städten huldigte das Bildungsbürgertum seinen Stars und spielte ihre Melodien auf zahlreichen edlen Flügeln und Klavieren in großbürgerlichen Salons nach. Die Welt heute sieht anders aus, digitale Musik-Downloads geben im 21. Jahrhundert den Ton an. Hausmusik auf dem eigenen Klavier hat seinen Stellenwert eingebüßt. Um die verbleibenden Käufer wird hart gerungen. Wettbewerber aus Japan und China fluten mit digitalen Pianos den Markt. Von den mehreren Hundert deutschen Pianofabriken, die das Bürgertum des 19. Jahrhunderts mit Instrumenten versorgten, ist heute nur noch rund ein Dutzend übrig geblieben. Die Mittelschicht auf dem Klaviermarkt stagniert, die Tendenz geht in zwei extreme Richtungen: billig oder exklusiv und teuer.

Schimmel gehört zu den wenigen Klavierbauern, die weiter existieren. Um in diesem knallharten Geschäft überlebensfähig zu bleiben, musste das Braunschweiger Unternehmen vieles ändern – und konnte dennoch eine Insolvenz im Jahr 2009/2010 nicht verhindern. Heute kämpft sich →

1



2



3



- 1 DER FILZ DER HAMMERKÖPFE WIRD AUS DER FEINWOLLE SPEZIELL IN AUSTRALIEN GEZÜCHTETER MERINOSCHAFE PRODUZIERT.**
- 2 IN EINER KOMMISSIONIERZONE WERDEN DIE TASTATURDECKEL ZUR LACKIERUNG ENTNOMMEN. DER LACK WIRD IN 13 SCHRITTEN AUFGETRAGEN UND ZU HOCHGLANZ VEREDELT.**
- 3 DIE INTONATION DER KLANGFARBEN WIRD DURCH MEHRERE HUNDERT EINZELNE NADELSTICHE IN DIE HAMMERKOPFFILZE GEFORMT – INGESAMT 88 MAL PRO INSTRUMENT.**



Hannes Schimmel-Vogel, Manufaktur-Chef

4



5



- 4 ZUSAMMENBAU DES FLÜGELS: MEHR ALS 10 000 EINZELTEILE WERDEN MIT HÖCHSTER PRÄZISION AUFEINANDER ABGESTIMMT.**
- 5 DER GUSSRAHMEN BILDET DAS RÜCKGRAT DER KLANGKÖRPER. ER TRÄGT DIE SPANNUNG DER KLANGSAITEN: BIS ZU 21 TONNEN.**



Seit 1885 wird das Wissen und Können rund um den Gehäusebau, die Liebe zum Naturprodukt Holz und die kunstvolle Gestaltung individueller Intarsien gepflegt und weitergegeben. Die Meisterausbildung dauert zwei Jahre, die Weiterentwicklung zum Konzerttechniker zwanzig Jahre.



der Spezialist mit einer effizienteren, fließenden Produktion (siehe auch rechte Seite) und einer neuen Mehrmarkenstrategie Stück für Stück zurück. Es gibt inzwischen beispielsweise auch günstigere Klaviere im mittleren Preissegment, die unter der Marke „Vogel by Schimmel“ im 2004 gegründeten Werk im polnischen Kalisch hergestellt werden. Noch preiswertere Einsteigerinstrumente der Marke „May Berlin“ lässt Schimmel in China von Auftragsfertigern bauen – und der chinesische Markt wächst vielversprechend. Die Spitze verkörpert die Marke „Schimmel“: Aus 10 000 Einzelteilen werden in Braunschweig Edelinstrumente von höchster Qualität gefertigt.

Zum wichtigsten Kapital des Unternehmens zählt das gute Gehör hoch spezialisierter Mitarbeiter: Am Ende der Produktionskette kommen die sogenannten Intonateure zum Einsatz. In schalldichten Kämmerchen am Ende der Werkshallen prüfen sie die fertigen Flügel. Ihre Aufgabe: Sie

sollen die Klangfarben richtig zum Leben erwecken. Dazu schlagen sie die 88 weißen und schwarzen Tasten an, beugen sich tief ins Klavier, um die Hammerköpfe mit feinen Nadelstichen zu bearbeiten und anschließend zu glätten. Zeit darf an dieser Stelle keine Rolle spielen. „Wenn der Intonateur sagt, ich brauche noch drei Stunden, dann bekommt er diese drei Stunden“, versichert Schimmel-Vogel. „Schließlich dürfen an unserer Präzisionsarbeit und der Klangqualität nie und nimmer Abstriche gemacht werden.“ ←

AUF DEN RICHTIGEN RHYTHMUS KOMMT ES AN

Wie sich in einer Manufaktur Wirtschaftlichkeit mit Individualität und Qualitätsanspruch in Einklang bringen lässt.

„Müssen wir mal schauen“, „Kann ich gerade nicht so genau sagen“, „Vielleicht noch heute“ – so und so ähnlich lauteten manche Antworten, wenn sich Hannes Schimmel-Vogel vor zwei Jahren erkundigte, wann ein bestimmtes Einbauteil für einen Flügel angeliefert würde. Heute ist das anders. Große Tafeln, sogenannte Steuerboards, liefern jedem Mitarbeiter auf einen Blick Orientierung, in welchen Fertigungsschritten die Aufträge abzuarbeiten sind und wo sich das Produkt aktuell befindet. „Ohne diese Steuerboards“, sagt Hannes Schimmel-Vogel, „wären wir nie durch die Krise gekommen.“

Schimmel-Vogel und seine Mitarbeiter haben harte Zeiten hinter sich, und sie sind auch noch nicht vorbei. Doch Schritt für Schritt kämpft sich das kleine Braunschweiger Unternehmen zurück an die Spitze unter den Premiumherstellern im Klavierbau. Porsche Consulting hat Schimmel unterstützt, Schwachstellen aufzuspüren und zu beseitigen: Mithilfe einer Wertstromanalyse wurden Lagerbestände sowie Fertigungsschritte, die zu Überproduktion und Ausschuss führten, identifiziert. Gemeinsam wurde das Schimmel-Produktions-System (SPS) entwickelt, das schnell spürbare Verbesserungen brachte. „Die Ausbildung der gesamten Belegschaft – vom Werker bis zu Herrn Schimmel-Vogel – und dies jeden Tag über drei Monate, das war der Schlüssel zum Erfolg“, sagt Senior Projektmanager Siegfried Runkel, der Schimmel seit 2010 betreut. Inzwischen unterstützt ein „Supermarkt“ – eine Kommissionierzone – die Mitarbeiter dabei, dass die Fertigung pünktlich, fließend, getaktet und effizient funktioniert: das richtige Teil zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Bauteile und Werkzeuge sind im Gegensatz zu früher übersichtlich an fest definierten Plätzen angeordnet und mit einem Handgriff erreichbar. Und dank des Steuerboards gehören Aussagen wie „Müssen wir mal schauen“ der Vergangenheit an.

Die Ergebnisse können sich sehen lassen: Die Durchlaufzeit für die Produktion eines Flügels ist beispielsweise von acht Monaten auf 6,4 Monate gesunken. In der Holzteillfertigung wurde die Durchlaufzeit pro Holzteil von 30 Tagen auf 17,8 Tage reduziert. Dr. Ulrich Guddat, Partner bei Porsche Consulting, weist zudem auf die sauberen, aufgeräumten Produktionsflächen und Werkbänke zwischen den lichtdurchfluteten Meisterbüros hin: „Sämtliche Umbauten haben die Schimmel-Beschäftigten aus Bordmitteln bewältigt. Diese Improvisationsleistung der Belegschaft hat mich stark beeindruckt, das kostete keinen Cent an Zusatzinvestitionen.“ Eine leichte Aufgabe war es trotzdem nicht: „Es hat fast ein Jahr gedauert, bis alle Mitarbeiter von den Veränderungen überzeugt waren“, sagt Runkel. Heute ist klar, dass die neue, transparentere Steuerung der Fertigungsprozesse vor allem die eigene Arbeit erleichtert.

Im nächsten Schritt wollen Firmenchef Hannes Schimmel-Vogel und die Porsche-Berater die bislang erreichten Erfolge zu einem Zukunftsbild in Form einer Bilanzplanung integrieren. So werden auf Basis einer Bilanz und Gewinn-und-Verlust-Rechnung Planungsziele abgeleitet und mit der Führungsmannschaft vereinbart. Der Rückgang der Lagerbestände und die gesunkenen Durchlaufzeiten schlagen sich schließlich auch in Finanzkennziffern wie Gesamtkapitalumschlag, Liquidität oder Gesamtkapitalrendite nieder. Guddat nennt diesen Nachweis finanzieller Durchschlagskraft von schlanken Prozessen und deren Projektion in die Zukunft eine „sprechende Bilanz“. Für Hannes Schimmel-Vogel ist es „Musik in meinen Ohren“.

