



WO MUSIK BEFLÜGELT WIRD

Seit 1853 produziert Steinway & Sons Flügel, heute gelten sie als die besten der Welt. Produziert wird nur in New York und Hamburg und größtenteils mit der Hand. Forbes war im Steinway-Werk in der Hansestadt zu Besuch, hat mit Europa-Chef Guido Zimmermann gesprochen und sich durchs Werk führen lassen.

**Text: Erik Fleischmann
Fotos: Gianmaria Gava**

Jeder Raum riecht anders. Der eine nach Holz, der andere nach Sägespänen, mal nach Schweiß und mal nach frischem Lack. Handwerker gehen zielsicher von einer Station zur nächsten, schieben 80 Kilogramm schwere Rimse vor sich her, sitzen gebeugt vor der Klaviatur, um kleine Feinheiten – es ist Millimeterarbeit – anzupassen.

1.200 Flügel werden hier im Steinway-Werk in Hamburg auf ca. 9.300 Quadratmetern Produktionsfläche jährlich im Schnitt hergestellt. Knapp 500 Menschen arbeiten an der Produktion der Instrumente. Das Ergebnis sind Flügel, die auf den renommiertesten Konzertbühnen der Welt stehen und von den besten Pianisten gespielt werden. Laut dem Unternehmen entscheiden sich über 95 % aller Konzertsolisten bei ihren Auftritten mit großen Orchestern für einen Steinway. Mehr als 2.300 Pianisten gehören dem renommierten Steinway Artist Roster an. Möchte ein Künstler oder ein Konzerthaus einen Flügel kaufen, gibt es die Möglichkeit, verschiedene auszuprobieren, denn jeder spielt sich ein bisschen anders (zumindest für Profis). Als wir zu Besuch sind, stehen gut 40 Flügel im Ausstellungsraum – zusammen sind sie rund sechs Mio. € wert.

Steinway & Sons ist seit 2013 im Privatbesitz von John Paulson, einem US-amerikanischen Hedgefondsmanager, weshalb es keine aktuellen öffentlichen Geschäftszahlen gibt. Laut einem SEC-Filing aus dem Jahr 2022 hat der Konzern Steinway Musical Instruments 2021 einen

Nettoumsatz von 538 Mio. US-\$ und einen Nettogewinn von 59 Mio. US-\$ gemacht. Ums Eck vom Ausstellungszimmer treffen wir Guido Zimmermann, der seit 2017 das Europa-Geschäft leitet. Als wir ihn fragen, wie sich die Zahlen seit dem Kauf entwickelt haben, schleicht sich ein leichtes Lächeln auf seine Lippen. Er sagt: „Es ist nicht schlechter geworden“, fügt aber nach etwas Nachhaken hinzu: „Es schwankt im Moment ein bisschen, aber insgesamt sind wir zufrieden.“

Nach einem kräftigen Schub während der Coronapandemie ist die globale Nachfrage nach Klavieren rückläufig. Wohl auch deswegen (aber auch schon davor) hat sich Steinway in den letzten Jahren ein Stück weit vom Profi-Markt wegbewegt. Zimmermann setzt auf Spirio, die Technologie, die es Steinway-Flügeln ermöglicht, von selbst zu spielen. „Das Ziel ist es, neue Kundengruppen zu erschließen. Das machen wir einerseits durch einen breiteren Auftritt der Marke, aber auch durch neue Produkte. Der Launch von Spirio war dafür ein Gamechanger“, so der Geschäftsführer. Möchte man einen solchen Flügel in sein Wohnzimmer stellen, kommen (am österreichischen Markt) auf den Normalpreis der klassischen, schwarz polierten Ausführung von 109.950 bis 246.640 € je nach Modell nochmals 52.000 bis 77.000 € drauf. Heute sei rund ein Drittel der Flügel mit Spirio ausgestattet, und dieses Drittel mache über 50 % des Umsatzes aus, so Zimmermann. Die neue Technik soll also die

(No. 111.)

C. F. T. STEINWAY.
Screw Clamp for Wood Bending Machines.
No. 229,198. Patented June 22, 1880.

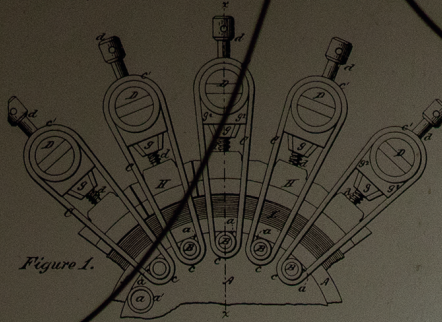


Figure 1.

Figure 2.

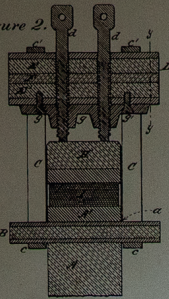


Figure 3.

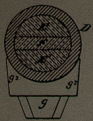


Figure 4.



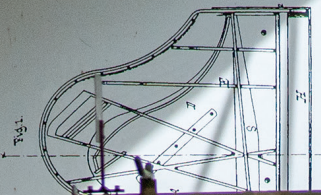
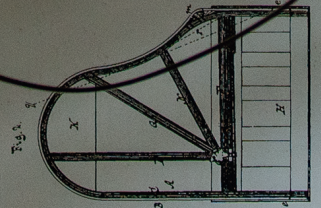
Witnesses:
M. S. Adams
Geo. H. Heath

Inventor:
C. F. T. Steinway
Per C. F. T. Steinway
Att'y

BY CAR. PATENT OFFICE, WASHINGTON, D. C.

2 Sheets—Sheet 1.

C. F. T. STEINWAY.
Grand Piano-Porte.
No. 204,106. Patented May 21, 1878.



Witnesses:
C. F. T. Steinway
Per C. F. T. Steinway
Att'y

Christian Friedrich Steinway
by Val. Steinhilber & Co.
Att'y











Zukunft der Marke sichern. Doch Zimmermann möchte nicht auf die jahrhundertealte Tradition vergessen, mit der die Flügel hergestellt werden.

Diese geht mehr als 170 Jahre zurück. Der Deutsche Heinrich Engelhard Steinweg war gelernter Möbeltischler und wurde später Orgelbauer und Kirchenorganist. 1850 wanderte er mit seiner Familie in die USA aus und anglicisierte seinen Namen zu Henry E. Steinway. Er und seine Söhne arbeiteten bei verschiedenen Klavierbauern, bevor der Vater mit seinen beiden ältesten Söhnen 1853 Steinway & Sons gründete.

Nach dem Tod von Henry E. Steinway 1871 übernahmen seine Söhne C. F. Theodore und William die Leitung. Sie erweiterten das Geschäft und eröffneten 1880 eine zweite Fabrik in Hamburg, um den europäischen Markt zu bedienen. Bis heute werden Steinway-Flügel nur in New York und der Hansestadt produziert.

Nachdem Steinway Musical Instruments 1996 an der New York Stock Exchange gelistet wurde, wurde der Konzern 2013 für 512 Mio. US-\$ von der Investmentfirma von John Paulson erworben und privatisiert. 2018 berichtete Bloomberg, dass der chinesische Mischkonzern China Poly Group Interesse am Kauf des Unternehmens für rund eine Mrd. US-\$ zeigte, das Geschäft kam jedoch nie zustande. Im April 2022 wurde angekündigt, dass Steinway erneut an die Börse kommen solle, doch der Börsengang wurde rund ein Jahr später ebenfalls zurückgezogen.

Schon zuvor, im Jahr 2017, trat Guido Zimmermann als Vice President und Managing Director ins Unternehmen ein. Davor war er 14 Jahre bei Montblanc für das Europa-Geschäft zuständig gewesen. Sein Auftrag beim Klavierbauer sei zweigleisig, erzählt er: Zum einen soll er die Marke „demokratisieren“ – das exklusive Auftreten öffnen und zugänglicher machen, ohne dabei Kompromisse bei der Qualität einzugehen. Zum anderen muss er neue Zielgruppen erschließen. Zimmermann fasst es zusammen: „Die Richtung des Schiffs wollte ich nicht ändern, aber das Schiff zusätzlich ein kleines bisschen beschleunigen und andere Häfen ansteuern.“ Spirio ist seine Antwort auf den zweiten Punkt; der erste funktioniert etwa durch die Eröffnung neuer Flagship-Stores oder durch den Markenauftritt.

Am Produktionsprozess hat Zimmermann wenig verändert. Zuerst muss das Holz, das teilweise von Holzingenieuren vor Ort in Europa und Nordamerika ausgesucht wird, zwei Jahre lang getrocknet werden. 40 bis 50 % des Holzes werden für die Produktion verwendet, der Rest wird vor Ort verbrannt und für die Beheizung des Produktionsstandorts genutzt.

Der erste wirklich handwerkliche Prozess ist dann das Rimbiegen, und die Rimbiegerei ist auch die erste Station der Werkstour, die wir nach unserem Gespräch mit Zimmermann machen. Bis zu 20 Laminatschichten werden einzeln miteinander verleimt und zügig in den sogenannten Biegebock gespannt.

STEINWAY & SONS IN ZAHLEN

(Quellen: Eigenrecherche, Steinway & Sons)



**3.000 FLÜGEL
PRODUZIERT STEINWAY IM JAHR**



**80 % DER PRODUKTIONSSCHRITTE
WERDEN MIT DER HAND GEMACHT**



**25 % DES KONZERNUMSATZES
WERDEN IN CHINA ERZIELT**

„Eins, zwei, drei!“, ruft ein Mitarbeiter; auf „drei“ heben er und drei seiner Kollegen die Platte und tragen sie zum Biegebock. Ist das Holz in der Maschine, entsteht sofort die charakteristische Form des Flügelgehäuses. Nach drei Stunden ist der Prozess abgeschlossen. Der geformte Rim muss wieder trocknen, denn der Leim fügt dem Holz Feuchtigkeit hinzu. Je nach Größe ruht das Holz bis zu 100 Tage in einem klimatisierten Raum. Der Rim muss einerseits frei schwingen, andererseits aber viel aushalten: Wenn Konzertpianisten ordentlich in die Tasten hauen, entsteht eine Belastung von bis zu 20 Tonnen.

Nachdem der Resonanzboden, die Gussplatte und der Rim zu einem „Dreiergespann“ kombiniert und die Saiten aufgespannt werden, geht’s an die Kleinarbeit. Handwerker bauen Klaviatur und Mechanik ein (wie der Gussboden wurden sie früher zugekauft, werden heute aber von Tochterfirmen hergestellt) und regulieren sie. Jede Taste muss gleich ansprechen, also gleich schwer zu drücken sein; jede Saite gleich anschlagen, erklärt uns Ulf Wolter, der seit 36 Jahren für Steinway in Hamburg arbeitet. Die sogenannte Vorregulierung – später wird es weitere geben – ist der umfangreichste Arbeitsschritt im Produktionsprozess. Wolter arbeitet 17 bis 20 Stunden an einem Flügel. „Am Anfang dachte ich mir: ‚Wieso muss ich das anpassen? Das spielt ja auch so!‘“, sagt er. Für professionelle Musiker kann es aber einen großen Unterschied machen, wie die Tasten auf ihre Hände reagieren. Nach der Vorregulierung werden die Instrumente gestimmt, dann erneut reguliert, da sich die einzelnen Bestandteile bei der Stimmung verschieben können.

Und dann wird der Flügel lackiert. Mehr als 90 % der Flügel verlassen die Hamburger Steinway-Manufaktur schwarz poliert. Die Handwerker sprühen eine einen Millimeter dicke Schicht Polyesterlack auf das Holz und polieren sie anschließend auf ca. 0,5 Millimeter. Das bekannte Logo wird schon davor ins Holz eingelassen und kommt erst durch das Polieren nach und nach zum Vorschein.

Die Intonation ist schließlich der letzte Produktionsschritt (danach erfolgt nur noch eine optische Kontrolle). Hier wird sichergestellt, dass das Klavier auch so klingt, wie es klingen soll, erklärt Maximilian Reich. Er arbeitet seit 2008 bei Steinway & Sons und hat dort zuvor die Ausbildung zum Klavierbauer absolviert. Mal sticht er mit einer Nadel in den Filz der Hammerköpfe, damit diese elastischer werden, mal schleift er sie mit einer Feile, damit sie die Saiten im selben Winkel treffen. Das alles dient dazu, ein harmonisches Klangspektrum zu erzeugen und den individuellen Klangcharakter festzulegen, um







STEINWAY & SONS



dem Pianisten später eine Vielfalt an Ausdrucksmöglichkeiten zu bieten. Im Gegensatz zur Stimmung ist die Intonation nicht messbar.

Zimmermann schließt aus, dass ein neuer Produktionsstandort eröffnet wird. Die Materialien und Maschinen, die über Jahrzehnte weiterentwickelt worden seien, könnte man theoretisch an einen anderen Standort transportieren – mit der Handwerkskunst gehe das aber nicht so leicht. „Die Kollegen am Standort sind oft in der zweiten, dritten, vierten, fünften Generation Klavierbauer“, so Zimmermann. Noch immer werden 80 % der Produktionsschritte mit der Hand durchgeführt. Zimmermann: „Und das ist unkopierbar. Da haben wir nicht mal den Ansatz der Überlegung, das woanders aufzubauen.“

Gemeinsam mit der laufenden Expansion in China, wo ein Viertel des Konzernumsatzes erzielt wird, möchte Zimmermann mit Spirio neue Kundengruppen erschließen. „Die Technologie ermöglicht es jedem, die besten Artists nach Hause zu holen, on demand“, erklärt er. Beim Aufnehmen der Lieder werden die Tasten durch kleine Lichtschranken 800-mal pro Sekunde gemessen. Das System hat 1.020 Abstufungen der Anschlagsdynamik und kann somit fast genauso laut oder leise spielen wie ein Künstler auf der Bühne. Bei der Wiedergabe werden die Tasten mithilfe von elektromagnetischen Spulen von un-

ten angeschlagen, damit Klavierspieler nichts merken, wenn sie auf einem Spirio spielen. Über 6.000 Stücke umfasst der Katalog, der mit Spirio wie von Geisterhand wiedergegeben werden kann; jeden Monat wird er erweitert.

Einen zweistelligen Millionenbetrag habe Steinway bereits in die Technologie investiert, die aber laufend weiterentwickelt wird. 2015 kamen die ersten Spirio-Flügel auf den Markt, drei Jahre später wurde auch Spirio Record gelauncht, mit dem jeder Stücke aufnehmen und wiedergeben kann. Über Spirocast ist es außerdem möglich, Konzerte zu streamen. Zumindest einmal im Monat veranstalte Steinway so ein Konzert: Der Klang kommt dann nicht mehr über den Fernseher, sondern über das eigene Klavier im Wohnzimmer. Zimmermann: „Spirio vergrößert unsere Zielgruppe um ein Viel-Viel-Vielfaches.“

Unsere Tour endet, als die meisten Mitarbeiter ihre Schichten bereits hinter sich haben. Unser letzter Stopp: die riesige Lagerhalle, wo das Holz getrocknet wird – und der Bau eines Steinways beginnt.

Guido Zimmermann studierte in Hamburg technische Betriebswirtschaft und absolvierte in Genf und London einen MBA. Er war 14 Jahre lang für das Europa-Geschäft bei Montblanc verantwortlich, bevor er 2017 zu Steinway kam.

